

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES
CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO

2010/2011



TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL

A LIDERANÇA EM AMBIENTE DE STRESS

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IESM, SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DA MARINHA PORTUGUESA / DO EXÉRCITO PORTUGUÊS / DA FORÇA AÉREA PORTUGUESA.

HELDER JORGE PINHEIRO BARREIRA
MAJ ART 'CMD'



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

A LIDERANÇA EM AMBIENTE DE STRESS

MAJ ART 'CMD' Helder Jorge Pinheiro Barreira

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2010/2011

Lisboa, 2011



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

A LIDERANÇA EM AMBIENTE DE STRESS

MAJ ART ‘CMD’ Helder Jorge Pinheiro Barreira

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2010/2011

Orientador: CTEN António Carlos Marques Peiriço

Lisboa, 2011



Agradecimentos

De uma forma muito simples, sentida mas plena de significado, gostaria de aqui deixar patente os meus sinceros agradecimentos a todos aqueles que directa ou indirectamente colaboraram para a elaboração deste trabalho e para as mais-valias que dele possam advir.

A todos os que gentilmente acederam contribuir através das suas prestimosas entrevistas, agradeço a inestimável colaboração de Sua Excelência o General Espírito Santo, do Exmo. Tenente-General Abrantes dos Santos, do Exmo. General de Divisão Santos Cruz, do Exmo. Tenente-Coronel Rodrigo Moura, do Exmo. Tenente-Coronel José Ruivo, do Exmo. Capitão-de-Fragata Joel Formiga, do Exmo. Primeiro-Tenente Ricardo Silva e do Exmo. Capitão António Estevão.

Ao Exmo. Coronel Gonçalves Soares que gentilmente cedeu o Centro de Tropas Comandos para efectuar os questionários aos líderes e subordinados envolvidos nas operações realizadas no Afeganistão, bem como a todos os camaradas inquiridos.

Ao Major de Artilharia Nuno Monteiro pela amizade, camaradagem e valorosa ajuda no tratamento estatístico dos questionários.

Ao meu orientador, o Capitão-Tenente António Peiriço pela prestimosa colaboração, camaradagem, disponibilidade e partilha de pontos de vista, que se constituíram como determinantes para a consolidação das matérias tratadas.

Uma nota de gratidão para os meus camaradas que não referenciei explicitamente, mas que contribuíram de inúmeras formas para a concepção, execução e consolidação do presente trabalho.

Aos meus pais e falecida avó, agradeço a formação moral e a força de vontade que sempre me transmitiram.

À minha mulher Helena, eterna companheira e amiga agradeço todo o seu amor, carinho e excepcional capacidade em conseguir continuar a manter serenidade e a tranquilidade do nosso lar. Ao meu filho Pedro, agradeço a sua extraordinária compreensão pelos longos períodos de ausência e pelo amor e carinho sempre demonstrados. Vocês foram a minha alegria e motivação que me permitiu vencer todas as dificuldades.

A todos reitero os meus mais sinceros agradecimentos.



Índice

1. Introdução.....	1
2. Liderança e Stress.....	7
a. Liderança	7
(1) Conceito, definição e enquadramento	7
(2) Princípios da Liderança	12
(3) Liderança e Inteligência Emocional	14
b. Stress.....	18
(1) Conceito, definição e enquadramento	18
(2) As causas do Stress e as Estratégias de <i>Coping</i>	21
(3) Tipos de Stress e Personalidades.....	24
(4) As Reacções Humanas ao Ambiente Adverso do Combate Letal	26
c. O Processo de Tomada de Decisão.....	28
d. Síntese Conclusiva.....	31
3. Eficácia num Ambiente de Stress.....	32
a. Importância do Conceito de Eficácia versus Eficiência da Liderança	32
b. Eficácia na Liderança Militar	33
c. Indicadores de Eficácia em Ambiente de Stress.....	34
d. Síntese Conclusiva.....	34
4. Percepção e Competência de Liderança em ambiente de Stress	36
a. Percepção de Liderança	36
b. Competência de Liderança	36
c. Metodologia e Amostra	37
d. Resultados.....	38
(1) Análise das diferenças na Percepção de Liderança	38
(2) Identificação das Competências de Liderança	39
e. Síntese Conclusiva.....	41
5. Conclusões e Recomendações.....	42
a. Conclusões.....	42
b. Recomendações	45
c. Epílogo.....	46
Referências Bibliográficas.....	48



Índice de Figuras

Figura 1 – Médias obtidas pelos Indicadores	38
Figura 2 – Gráfico comparativo da Percepção de Liderança	38
Figura 3 – Indicadores preferenciais	39
Figura 4 – Gráfico representativo dos Indicadores preferenciais	40

Lista de Apêndices

Apêndice 1 – Corpo de Conceitos.....	Apd 1-1
Apêndice 2 – Matriz de Validação.....	Apd 2-1
Apêndice 3 – Questionário aplicado sobre Percepção de Liderança nos Subordinados	Apd 3-1
Apêndice 4 – Questionário aplicado sobre Percepção (Atitudes) de Liderança nos Líderes	Apd 4-1
Apêndice 5 – Temáticas Abordadas nas Entrevistadas.....	Apd 5-1
Apêndice 6 – Constituição do Sistema Nervoso Central	Apd 6-1



Resumo

“O que importa no serviço militar são as intenções, as decisões e os actos; não nos interessam os argumentos, as evasivas, as desculpas ou as máscaras muito conhecidas da cobardia”. Assim descreve o falecido capitão de artilharia Elias da Costa, em 1935 no seu livro intitulado – *A Educação Moral do Soldado* (Costa, 1935: 39).

Efectivamente, aos militares são exigidas particularidades que vão muito além do que é habitualmente aceitável para a maioria das organizações. Tal facto, leva a que as Forças Armadas precisem de pessoas com características adequadas para garantir simultaneamente a eficácia da Instituição e a motivação dos seus homens - os Líderes ou Comandantes. A Liderança operada por estes homens é caracterizada por dificuldades acrescidas, sempre que são confrontados com situações causadoras de stress, no desenrolar das operações. Esta dificuldade será tanto maior, quanto mais complexa for a situação e maior o grau de proximidade entre o líder e o subordinado.

Verificámos que as situações de lidar com a morte e a incerteza, são as principais fontes de stress no decorrer das operações. No entanto, existem muitos outros pequenos factores, que devidamente adicionados, tornam-se num peso considerável que o líder tem que saber acautelar e ponderar. Para tal, hoje mais do que nunca e tendo em conta o actual espectro das operações, apuramos que ao nível da liderança directa, o líder tem forçosamente que possuir determinados traços e competências que lhe permitam lidar eficazmente com as situações stressantes. Para além disso, deverá nortear os seus princípios pelo exemplo, como forma de estabelecer uma relação privilegiada entre o si e os seus subordinados, sendo necessário criar estratégias para lidar com o stress, tendo em conta que o stress é sentido de forma diferente de indivíduo para indivíduo. Neste âmbito, verificamos que a inteligência emocional é importante, porque permite ao líder conseguir controlar e gerir as suas emoções adequadamente.

Por último, verificamos com base na pesquisa científica, bibliográfica, documental e empírica sobre o tema em apreço, que é possível definir uma abordagem de liderança que mais se adequa e adapta aos ambientes de stress. Os subordinados sentem menos stress, sempre que reconheçam no líder traços de carácter, definidos por honestidade, confiança, autocontrolo e autodomínio, competência, inteligência emocional, responsabilidade, maturidade e experiência.



Abstract

"What matters in the military service are the intentions, decisions and actions, but we are not interested in the arguments, the evasions, excuses or shades long been aware of cowardice." Thus describes the late captain of field artillery Elias da Costa in 1935 in his book – *A Educação Moral do Soldado* (Costa, 1935, 39).

In fact, the military are required individuals goals that go far beyond what is normally acceptable for most organizations. This leads the Armed Forces to require people with appropriate characteristics to ensure both the efficiency of the Institution and the motivation of his men - the leaders or commanders. The Leadership operated by these men is characterized by increased difficulties whenever they are confronted with situations that cause stress in the conduct of operations. This difficulty will be greater if the situation and the degree of proximity between the subordinate and the leader is more complex and greater.

We found that the situations of dealing with death and uncertainty are the main causes of stress in the course of operations. However, there are many other smaller factors, which duly added, become a considerable burden that the leader must know how to safeguard and ponder. Today, more than ever and taking into account the current spectrum of operations, we found that the level of direct leadership, the leader is bound to have certain traits and skills that enable to effectively deal with stressful situations. In addition, it should guide is principles by example as a way to establish a special relationship between themselves and their subordinates, and to create strategies of coping to deal with stress, taking into account that stress is perceived differently from individual to individual. The approach that we made of emotional intelligence on the leader has shown its importance in being able to control their emotions and the emotions on their subordinates.

Finally, we found based on scientific research, literature, documentary and empirical research on the topic at hand that it is possible to define a leadership approach that best suits and adapts to the environments of stress experienced, based on how such leadership should be perceived by subordinates and exercised by superiors. Subordinates feel a less amount of stress, where the leader recognize character traits, defined by honesty, trust, self-monitoring and self-mastery, competence, emotional intelligence, responsibility, maturity and experience.



Palavras-Chave

Liderança

Stress

Líder

Competências



Lista de Abreviaturas e Acrónimos

C

CAVE	Centro de Audiovisuais do Exército
CEMGFA	Chefe de Estado-Maior General das Forças Armadas
CEME	Chefe de Estado-Maior do Exército
CPAE	Centro de Psicologia Aplicada do Exército
COFT	Comandante Operacional das Forças Terrestres
CID	Comando de Instrução e Doutrina do Exército Português

D

DA	<i>Department of the Army</i>
----	-------------------------------

E

ECEME	Escola de Comando e Estado-Maior do Exército Brasileiro
-------	---

F

FND	Forças Nacionais Destacadas
-----	-----------------------------

G

GNR	Guarda Nacional Republicana
-----	-----------------------------

H

H	Hipótese
---	----------

I

IAEM	Instituto de Altos Estudos Militares
IESM	Instituto de Estudos Superiores Militares
IGE	Inspector-Geral do Exército
ISAF	<i>International Security Assistance Force</i>

M

MDN	Ministério da Defesa Nacional
-----	-------------------------------



P

PDE Publicação Doutrinária do Exército

Q

QC Questão Central

QD Questão Derivada

S

SPSS *Statistical Package for the Social Sciences*

T

TACP *Tactical Air Control Party*

TO Teatro de Operações



1. Introdução

A compreensão da natureza e das técnicas de liderança, que desde os tempos mais remotos¹ se constituiu como uma preocupação dos governantes, esteve sempre associada à capacidade de liderar em condições corporalizadas por grandes dificuldades e materializadas em situações de caos, tais como guerras e revoltas sociais. É nestes momentos que a liderança se torna mais difícil de concretizar, pois as emoções do líder, associadas à sua incapacidade de lidar com as emoções dos seus subordinados, poderá levar a perder o controlo da situação.

Estas emoções, de acordo com a sua enquadrante actual, não são mais do que manifestações de stress². Este, é uma parte indeclinável da vida, pelo que nos dias de hoje, do ponto de vista biológico, as nossas reacções a situações “stressantes” são exactamente iguais às dos nossos antepassados. A gestão³ do stress, continua a materializar-se na capacidade em conseguir estabelecer um justo equilíbrio entre as exigências que são impostas ao líder e a sua capacidade em pelejar com as diversas situações. Conseguir encontrar este equilíbrio, nunca foi, nem será uma tarefa fácil! No entanto, com a evolução dos tempos, o conhecimento evoluiu bastante nestas duas áreas “quase” indissociáveis: A Liderança e o Stress.

Vivemos num tempo materializado pela constante mudança, onde expressões como “Era da Informação”; “Globalização”; “Redes Globais de Comunicação”; “Sistemas de Governação Global”, etc., são uma constante. No entanto, a natureza humana pouco ou nada mudou. Os líderes de hoje, são obrigados a possuir um conhecimento multicultural de elevado nível, proveniente da interiorização da experiência humana adquirida. A liderança e o stress, estão portanto presentes em diversas organizações e instituições e podem ser abordados sob várias perspectivas, das quais destacamos a área das finanças, a área empresarial e a área militar.

No entanto, é na área militar que incidirá o nosso trabalho, tendo em conta que são as guerras, que independentemente dos meios empenhados, se constituem na

¹ Os tempos remotos a que nos referimos remontam à história do mundo, que descreve a presença de grandes líderes na condução de povos, culturas e civilizações. Um exemplo concreto é materializado pelo admirável Confúcio (551 a.C - 479 a.C) que há mais de 2.500 anos na China milenar, discursava sobre as aptidões dos grandes líderes. Ele afirmava que os verdadeiros líderes identificam-se pela sua nobreza moral e não por imperativos ou imposições do berço. Para Confúcio, o grande líder é feito de atitudes condizentes com os interesses do grupo, renegando se necessário as suas vontades para que prevaleçam as necessidades do grupo.

² Será abordado com mais detalhe no segundo capítulo.

³ A gestão do stress está associada ao significado de *coping*, que será abordado no segundo capítulo. No entanto, sugere-se a consulta do Corpo de Conceitos (Apêndice 1).



materialização de violência extrema e onde estão presentes factores, como a coragem moral, a resistência à fadiga, o medo, a ansiedade, a tensão, a privação e o esgotamento físico, sendo exigido ao comandante⁴ militar a capacidade de possuir o equilíbrio necessário para conseguir cumprir a missão e em simultâneo, garantir que os níveis de stress dos seus subordinados se adequem à motivação necessária.

A Instituição militar, é reconhecida como um local privilegiado, onde se cultivam os princípios da honra, da ética e da liderança, pois os seus recursos humanos (militares) estão inseridos numa hierarquia definida e de quem se espera um contributo assertivo para alcançar os objectivos preconizados. Sabemos que a forma como o superior hierárquico se relaciona com os seus subordinados, tem um forte impacto não só na determinação com que estes se empenham no cumprimento das ordens, mas igualmente na forma como a missão é cumprida. Mas para cumprir cabalmente os objectivos, na especificidade própria das características das operações militares, temos que juntar um factor fundamental que o comandante (líder) inevitavelmente tem que lidar – o stress.

Tal como na Instituição Militar, as empresas têm demonstrado uma crescente preocupação com o desgaste a que as pessoas são submetidas nos ambientes e nas relações com o trabalho, sendo considerado um dos factores mais significativos na determinação do stress, e consequentemente na rentabilidade das organizações.

As Forças Armadas têm vindo a modernizar-se, tornando-se mais ágeis, interoperáveis e projectáveis, o que obriga os militares a possuírem as necessárias capacidades de articulação para o desempenho das mais variadas missões, que contribuem para a segurança internacional e para o prestígio da política externa nacional. Este quadro de actuação, exige que os militares dos três Ramos das Forças Armadas dominem de forma adequada os princípios da liderança e que os saibam aplicar nas mais variadas funções, com particular relevância para as situações que envolvam qualquer forma de stress.

Se ao que foi dito anteriormente, juntarmos a especificidade própria das características das operações actuais, tais como a diversidade de contextos sociais, políticos e económicos em que a Comunidade Internacional é chamada a intervir, obrigam-nos a efectuar uma reflexão sobre as implicações que os diferentes paradigmas culturais, sociais, têm no processo de aplicação da liderança. O líder, ou os líderes, de uma Força incumbida de intervir numa determinada região mundial, enfrenta os desafios de aplicar a

⁴ Sempre que nos referirmos a comandante (comandante militar), estamos a reportar-nos ao líder militar e vice-versa, pois assumimos que qualquer comandante deverá ser líder.



liderança em condições determinadas pela necessidade de se adaptar à matriz cultural enquadrante, bem como tem que fazer face a um conjunto de sensações, tais como a ansiedade, o medo, a preocupação excessiva, o distanciamento familiar e o ruído do combate, que directa ou indirectamente são por si só situações potenciadoras de stress.

Parece-nos claro que os novos ambientes operacionais de carácter multinacional, implicam a tomada de atitudes diferenciadas no que diz respeito à liderança, de acordo com o stress envolvido, carecendo de ser equacionadas as melhores abordagens de liderança que levam à obtenção de eficácia nestes ambientes.

Tendo em conta a actual importância do stress para todos os que trabalham nos recursos humanos nas várias organizações e instituições, o tema proposto - “A Liderança em Ambiente de Stress”, pretende tratar esta temática, no sentido de poder apresentar qual será a melhor abordagem de liderança num ambiente de stress.

Os subtemas Liderança e Ambiente de Stress podem ser analisados sob várias perspectivas. No entanto, iremos privilegiar a abordagem da “Liderança” à perspectiva estritamente militar. Relativamente ao conceito de “Ambiente de Stress”, focámos a nossa investigação no exemplo de militares portugueses com comprovada experiência de combate no Ultramar e naqueles que actualmente desempenharam missões nas Forças Nacionais Destacadas (FND) no Teatro de Operações (TO) do Afeganistão, que consideramos como tendo níveis de stress aceitáveis para o estudo em apreço.

A abordagem deste tema baseou-se inicialmente numa pesquisa bibliográfica documental, seguida de uma análise específica aos conceitos da Liderança, do Stress e outros que lhe estão associados. Posteriormente, demos início a um conjunto de entrevistas a personalidades que, pela sua experiência relacionada com estas matérias, desempenharam funções na estrutura de comando nos Ramos das Forças Armadas Portuguesas em situação de guerra no Ultramar e no TO do Afeganistão, onde procurámos reconhecer os indicadores de eficácia necessários para parametrizar a melhor forma de lidar com o stress. Recolhemos ainda contributos de um oficial-general brasileiro, com comprovada experiência de liderança em ambientes de stress.

Concorrentemente, efectuámos o lançamento de questionários a um grupo de militares subordinados considerado como “amostra”, que desempenharam funções no âmbito das FND, sob a mesma estrutura de comando das Forças Armadas, de modo a retirar as suas **percepções** relativas à liderança e ao stress a que foram sujeitos. Posteriormente, efectuámos o lançamento de questionários aos seus líderes, no sentido de



poder retirar as atitudes⁵ que estes consideram como mais adequadas para lidar com o stress, reportados ao período em que se encontravam em missão no Afeganistão. Para além do lançamento dos questionários acima referidos, fizemos uso dos resultados constantes no Relatório de Acompanhamento Psicológico efectuado pelo Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAE) às FND em operações no Afeganistão durante o ano de 2010.

O percurso metodológico adoptado foi estruturado de acordo com o método dedutivo, tendo por base a reflexão sobre os dados empíricos obtidos através de trabalho de campo. Visando a validação das hipóteses de trabalho estabelecidas, foi utilizado o método de análise de conteúdo, como instrumento de operacionalização do modelo de análise desenvolvido.

Quanto à metodologia específica utilizada na investigação, ela teve como base o conjunto de quatro etapas⁶ fundamentais:

A primeira, consistiu na pesquisa bibliográfica e documental sobre o tema em questão, definindo a problemática e a construção do modelo de análise. Este modelo, irá basear-se no Método Hipotético-Dedutivo⁷;

A segunda etapa, baseou-se na observação. Os instrumentos usados foram entrevistas e leitura de bibliografia disponível relacionada com o tema em estudo. A recolha de dados permitiu reconhecer os indicadores necessários para testar as nossas hipóteses. De seguida, procedeu-se ao lançamento dos questionários ao conjunto de militares considerados como amostra, que estiveram sob a mesma estrutura de comando, durante a missão em FND no Afeganistão e que permitiram confirmar a segunda e terceira hipóteses formuladas.

A terceira etapa consistiu na análise das informações recolhidas e possibilitou verificar que essas informações correspondiam às hipóteses, ou seja, os resultados observados, corresponderam ao esperado face às hipóteses geradas.

A quarta e última etapa, culminou com a finalização da investigação e com a caracterização e interpretação dos resultados, materializada nas respostas às questões identificadas.

⁵ As Atitudes são materializadas nas Percepções de Liderança relativas ao líder.

⁶ Etapas adaptadas do Método Científico de Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt e de acordo com os conceitos ministrados na Cadeira de Metodologia de Investigação Científica do Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM).

⁷ Cujas construção parte de postulados identificados, como modelo de interpretação do fenómeno estudado. Este modelo vai gerar, através de um trabalho lógico, hipóteses, conceitos e indicadores para os quais se terão de procurar correspondentes no real, permitindo a resposta à questão central formulada.



O objectivo principal do presente trabalho, consistiu na identificação das competências do líder militar em situações de stress, a fim de se atingir a máxima eficácia no cumprimento da missão. Para tal, foram definidos os seguintes objectivos específicos de investigação: reconhecer os indicadores de eficácia; identificar as diferentes percepções de liderança em ambiente de stress e identificar as competências de liderança militar, que mais concorrem para a eficácia da liderança em ambiente de stress.

Em linha com os objectivos metodológicos e tendo em vista a escolha de um rumo adequado para a investigação desenvolvida, estabelecemos a seguinte **Questão Central (QC)**: *Qual a abordagem de liderança mais adequada em ambientes de stress?*

A partir desta QC, com o intuito de abordar cada uma das dimensões relevantes do problema em apreço, identificámos três **Questões Derivadas (QD)**:

QD1: *Quais os indicadores de eficácia num ambiente de stress?*

QD2: *Qual a percepção de liderança em ambientes de stress?*

QD3: *Quais as competências de liderança mais adequadas em ambientes de stress?*

Perante as QD identificadas desenvolvemos o modelo de análise, que para além dos conceitos adoptados (ver Apêndice 1), incorpora também as seguintes **Hipóteses (H)** de trabalho:

H1: *Podemos identificar alguns indicadores de eficácia em ambientes de stress.*

H2: *Existem diferenças na percepção de liderança entre os líderes e os subordinados em ambiente de stress.*

H3: *Foi possível identificar as competências de liderança militar que concorrem para uma maior eficácia de liderança em ambientes de stress.*

A estrutura do presente trabalho foi dividida em cinco capítulos, dos quais o inicial consiste na Introdução que nos encontramos a desenvolver. O segundo capítulo, consistiu fundamentalmente na apresentação dos conceitos, das ferramentas e dos indicadores que nos permitiram interpretar os resultados obtidos e chegar às conclusões finais. Deste modo, abordámos os conceitos de liderança, stress e *coping*. A liderança foi abordada à luz dos novos paradigmas culturais e das competências técnicas que lhe estão associadas. Quanto ao stress, foram abordados os pontos relacionados com as suas causas e os seus efeitos para o organismo humano, salientando a importância da inteligência emocional. O *coping* foi sumariamente abordado, tendo como base os mecanismos usados pelo indivíduo para gerir o stress. Seguidamente, fizemos uma breve referência das reacções humanas ao ambiente



adverso do combate letal. Finalizámos este capítulo, fazendo menção ao sempre indispensável processo de tomada de decisão, que o líder tem que ser conhecedor.

No terceiro capítulo identificámos os indicadores de eficácia da liderança provenientes do cruzamento de informação, entre a pesquisa documental efectuada e as entrevistas realizadas. No quarto capítulo, analisámos o resultado dos questionários efectuados e tendo como base os indicadores de liderança anteriormente levantados, foram determinadas as competências de liderança mais adequadas. As respostas às Questões Derivadas e os testes às respectivas Hipóteses, são apresentadas nas sínteses conclusivas dos respectivos capítulos.

Por fim, no quinto e último capítulo apresentámos as imprescindíveis conclusões, respondendo à Questão Central, bem como algumas recomendações decorrentes do trabalho realizado. Como complemento, expusemos um breve epílogo, que materializará o encerramento formal.

Com o intuito de facilitar a leitura do presente trabalho, considerámos adequado desenvolver um pequeno Corpo de Conceitos (Apêndice 1), uma vez que existem matérias abordadas ao longo do trabalho associadas à Liderança e ao Stress, que envolvem um conjunto de *termos de especialidade*.



2. Liderança e Stress

a. Liderança

(1) Conceito, definição e enquadramento

A palavra **Liderança** é originária do latim *ducere*, e significa “conduzir” ou “levar” de um lugar para outro (Mesquita e Duarte, 1996). A palavra liderança tem forçosamente que estar associada a um indivíduo, designado de **Líder**. Esta, é por sua vez uma palavra de origem inglesa “*leader*”, que foi introduzida na língua portuguesa no seu sentido original, sendo comumente empregada e vulgarizada nos dias de hoje tanto no plano social como político, pretendendo indicar na realidade o chefe ou o condutor de um grupo (Bratz, 2010).

Falar de liderança nos dias de hoje, é um pouco como o ditado popular “chover no molhado”, na medida em que sobre esta temática, parece já não haver mais nada para dizer. No entanto, existem sempre formas diferentes de abordar a liderança, consoante o ambiente em que se insere. No caso do presente estudo, o ambiente é caracterizado como sendo de stress, merecendo por isso uma atenção muito particular. Assim, vamos focar a nossa atenção nos conceitos de liderança já previamente estudados por diversos autores que mais se relacionam com a temática em questão.

É certo que a profissão militar, tradicionalmente focalizada na autoconcepção do guerreiro típico ou do chefe heróico, tem vindo a incorporar **conceitos** e **papéis** provenientes de estruturas e organismos civis (Vieira, 2002: 23). Daí, falarmos de conceitos como *comando, chefia, administração, gestão, liderança, autoridade, poder, influência, legitimidade e legalidade*⁸ e em papéis tais como o de *comandante, líder, gestor e técnico militar*⁹. No entanto, parece-nos ser necessário manter equilíbrio e ponderação entre este emaranhado de conceitos, quando pensamos na finalidade primária das Forças Armadas.

Temos a noção de que cada vez mais, a Instituição Militar tem vindo a adquirir uma maior representatividade exógena nas relações civis-militares, passando por via deste facto, a ganhar certas semelhanças com grandes instituições burocráticas de carácter não militar. É pois preciso ter a noção, de que não é possível aplicar as mesmas finalidades, metas e objectivos das grandes instituições e empresas à Instituição Militar, na medida em que enquanto as primeiras visam fundamentalmente a obtenção de lucro, a Instituição Militar,

⁸ Aconselha-se a consulta do Corpo de Conceitos (Apêndice 1), no sentido de melhor compreensão.

⁹ Aconselha-se a consulta do Corpo de Conceitos (Apêndice 1), no sentido de melhor compreensão.



através das suas Forças Armadas possui finalidades, metas e objectivos materializados em valores essencialmente morais, que poderão levar ao sacrifício da própria vida, no cumprimento da missão. Não queremos com isto dizer que os conceitos exaustivamente estudados por diversos autores não são válidos ou aplicáveis ao meio militar; pretendemos apenas salientar que existem especificidades da liderança, que mais se adequam ao aspecto militar que aqui abordamos. A prova disso, são as imensas referências efectuadas a conceituados autores civis ao longo deste trabalho.

De acordo com o General Belchior Vieira, existe o conceito específico de liderança militar¹⁰ e daí serem elencadas um conjunto de características específicas que o líder militar terá que possuir e das quais destacamos as seguintes: dotados da capacidade de *compreensão da dimensão humana das operações*; sejam *técnica e tacticamente competentes*; possuidores de *iniciativa*; demonstrem uma *determinação inabalável no cumprimento da missão*; possuam a capacidade de *criar equipas coesas*; sejam *bons comunicadores* e que procurem *agir sempre de acordo com os princípios éticos da profissão militar* (Vieira, 2002: 12) e (DA, 1990).

Porém, a abordagem da liderança militar deve ainda ser subdividida em três níveis distintos; a liderança “*directa, organizacional e estratégica*”¹¹ (DA, 2006: 3). O objecto do nosso estudo enquadra-se fundamentalmente na **liderança directa**, pois é aquela que se materializa num maior relacionamento de proximidade e conhecimento entre o líder e os subordinados e onde é necessário identificar o problema, construir e adoptar a modalidade de acção mais adequada à tomada de uma decisão (DA, 1999: 1-11 e 2-4). Neste nível, a liderança assenta em grande parte no exemplo que o líder transmite aos seus subordinados e onde se enquadram as unidades de escalão¹² Companhia, Pelotão ou Secção, sendo também o local onde assumimos ser mais complicado lidar com as emoções e o stress. No entanto, é necessário também compreender que “*quanto mais elevado for o nível de comando, maiores serão as consequências de uma má liderança*” (Santo, 2011), (Santos, 2011) e (Cruz, 2011).

Tendo em conta as imensas definições e conceitos associados à liderança, seria quase impossível conseguir abarcá-los neste trabalho. Porém, temos a necessidade de

¹⁰ Aconselha-se a consulta do Corpo de Conceitos (Apêndice 1), no sentido de melhor compreensão da noção de *Liderança Militar*.

¹¹ Aconselha-se a consulta do Corpo de Conceitos (Apêndice 1), para compreender a diferença entre estes níveis de liderança.

¹² Não incluímos as unidades de escalão Batalhão, devido ao facto deste possuir um Estado-Maior, estando numa posição de “charneira” que o poderá associar à liderança organizacional.



abordar aqueles que achamos mais pertinentes para uma adequada compreensão do tema que estamos a tratar. Assim, começaríamos por apresentar as diversas **concepções de liderança**.

A primeira, é definida como sendo o *centro do processo grupal*, onde a liderança envolve a proeminência de alguns¹³ indivíduos sobre os outros. Em virtude da sua especial posição no grupo, o líder determina a estrutura, a atmosfera, a ideologia e a actividade do grupo. A segunda, é virada para a *personalidade e os seus efeitos*, onde o líder apresenta qualidades que o distinguem dos seus seguidores. A terceira, materializa-se na *arte de induzir a obediência*, onde a liderança traduz-se na capacidade de imprimir a vontade do líder nos seguidores e de exortar a sua obediência, respeito, lealdade e cooperação. A quarta, revela-se como sendo um *exercício de influência*, em que a liderança é materializada numa relação entre líder e seguidores, na medida em que devido ao líder, os restantes indivíduos agem de modo diferente do que fariam sem ele. A quinta é um *acto ou comportamento*, onde a liderança traduz-se no comportamento do indivíduo que está envolvido na direcção das actividades do grupo. A sexta é a *forma de persuasão*, onde a liderança é conseguida através de uma persuasão bem sucedida e sem coerção. Os seguidores são portanto convencidos pelos méritos do argumento e não por acções coercivas do líder. A sétima traduz-se numa *relação de poder*, onde a liderança assume um tipo muito particular de relação de domínio, caracterizando-se pela percepção que os membros do grupo possuem em relação a um indivíduo que assume o direito de estabelecer aos restantes, comportamentos relacionados com a actividade do grupo. Quanto à oitava, assume-se como um *instrumento de alcance de objectivos*, na medida em que a liderança traduz-se num processo de encontrar uma solução que permita aos membros do grupo e ao líder, atingir objectivos comuns no menor tempo possível e com a máxima economia de esforço e trabalho (Rego, 1998: 24).

O *efeito emergente da interacção*, apresenta-se como a nona concepção de liderança, traduzindo-se num processo de estimulação mútua, através do qual a energia dos diversos indivíduos é dirigida para a prossecução de uma causa comum. A décima, traduz-se no *papel diferenciado*, onde cada membro do grupo ocupa uma posição. Em cada uma destas posições ocupadas, espera-se que cada indivíduo execute uma função mais ou menos bem definida, enquanto que o líder desempenha um papel especificamente atribuído

¹³ Quando nos referimos a “*alguns*”, pretendemos dizer que são em número quase sempre reduzido, quando comparado como o universo em apreciação.



que é diferente dos outros indivíduos. A décima primeira é a *iniciação da estrutura*, onde a liderança se traduz num processo de criação e manutenção do padrão de relacionamentos e funções desempenhadas, permitindo manter a eficácia dos sistemas de decisão. A última concepção de liderança traduz-se na *combinação de elementos*, onde a liderança envolve aspectos de personalidade, processo de influência, comportamento e poder (Rego 1998: 24).

A liderança tem que ser entendida também num contexto de comportamento de grupo, na medida em que se traduz numa relação entre um indivíduo (líder) que orienta as acções e o grupo onde ele próprio se insere. No seu desenvolvimento, os grupos são orientados por dois tipos de forças: as *forças de pressão*, que estão centradas no objectivo do grupo e que induzem nos indivíduos uma preocupação relativa ao cumprimento das missões atribuídas, e as *forças de manutenção* que estão centradas nos indivíduos do grupo e que enfatizam o apoio afectivo e o bem-estar, com implicação directa na coesão do mesmo (Vieira, 2002: 83-85).

As forças de manutenção, por sua vez podem traduzir-se em *forças de atracção* e *forças de repulsão*. Enquanto as primeiras, materializam sentimentos como a simpatia e a camaradagem, as segundas reflectem sentimentos como antipatia ou individualismo (Afonso, 2010:10). Os grupos coesos, são aqueles onde se verificam mais forças de atracção do que repulsão, onde as ordens e orientações do líder são aceites e desejadas pelos subordinados. Esta relação assume a excepionalidade, quando o líder consegue levar o grupo a expor-se a perigos mortais, como acontece na guerra (Pereira, 1999).

Se pensarmos nos traços específicos de personalidade de um líder, como preconiza a *Teoria dos Traços de Liderança*¹⁴, verificamos que atributos como a *coragem*; a *confiança*; o *entusiasmo*; a *iniciativa*; a *integridade*; o *espírito de justiça*; a *competência*; a *lealdade*, etc., poderão reforçar ainda mais as forças de atracção existentes no seio de um grupo, materializando o exercício da liderança numa inspiração de fé e confiança que favorece a formação de expectativas positivas, que motiva e empenha, bem como atenua

¹⁴ A “*Teoria dos Traços de Liderança*” é considerada uma das mais antigas e foi dominante até aos anos quarenta. Baseava-se no pressuposto que os grandes líderes eram todos possuidores de um conjunto de características pessoais muito vincadas. Esta teoria, baseada na existência de características universais no homem, revelou-se demasiado simplista, na medida que existiam outros factores e variáveis que contribuíam para a formação de um líder (Rego & Cunha, 2004: 185) e (Vieira, 2002: 45).



ansiedades e dúvidas, sendo muito importante a existência de uma relação privilegiada entre o líder e os seus subordinados. De acordo com o General Espírito Santo, Tenente-General Abrantes do Santos, Coronel Soares, Tenente-Coronel Moura, Tenente-Coronel Ruivo, Capitão-de-Fragata Formiga e Capitão Estevão, esta *“relação será tanto mais privilegiada, quanto mais a liderança se alicerçar no exemplo”* (Santo, 2011), (Santos, 2011), (Soares, 2011), (Moura, 2011), (Ruivo, 2011), (Formiga, 2011) e (Estevão, 2011).

Esta teoria dos traços, apesar de ser considerada já muito antiga, continua a ser aquela em que todos os entrevistados concordam em ser *“essencial”* para que se consiga ser efectivamente um líder em situações de stress. A aprendizagem da liderança só irá ainda melhorar essa mesma capacidade, pois como refere *in verbis* o Major-General Santos Cruz, *“na vida prática não dá tempo de analisar tudo. Fica tudo resumido em inspirações originadas da percepção e na intuição no momento de tomar decisões em momentos de stress”*. Para além disso, salienta ainda que o estudo da liderança é importante para *“quem já possui as necessárias características, ajudando bastante no momento de tomar as decisões”*. No entanto, menciona que esse mesmo estudo sobre a liderança poderá prejudicar quem já não for detentor dos necessários traços, referindo *in verbis* que *“o conhecimento, para alguns que tem essa característica, ajuda. Para outros, atrapalha muito. A aplicação do “método”, para quem não tem sensibilidade, é um factor de inibição e de falta de oportunidade no que precisa ser feito”* (Cruz, 2011).

O fenómeno da liderança é eminentemente dinâmico e temporário, sendo contraproducente a realização de inventários com o objectivo de relacionar os atributos dos líderes. Na realidade existem tantas espécies de líderes, quantas forem as situações vividas pela colectividade (ECEME, 1968: 9).

Dos estudos científicos efectuados sobre liderança emanam muitas definições, não sendo possível elencá-las todas. No entanto, achamos importante apresentar aqui algumas delas que nos sirvam de base de estudo para estabelecer um conceito claro e preciso, que garanta o estabelecimento de uma base conceptual comum e que nos permita posteriormente, durante a análise dos resultados, retirar algumas conclusões.

Se procurarmos uma abordagem abrangente e segundo uma óptica empresarial, podemos considerar a liderança como sendo *“um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, na escolha de objectivos e estratégias, na organização das actividades de trabalho, na motivação das pessoas para alcançar os objectivos, na manutenção das relações de*



cooperação, no desenvolvimento das competências, na confiança pelos membros e na obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização” (Cunha, 2003: 268).

Pode ainda ser considerada como “um processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objectivos concebidos e prescritos pelo líder” (Vieira, 2002: 15).

Essencialmente, gostaríamos de considerar a liderança como sendo “um processo de influência, no sentido de conjugar esforços em prol dos objectivos. Influenciar pessoas e grupos, onde as suas características e dinâmica interna são determinantes na adequação do comportamento e atitude de influência” (Afonso, 2010: 2).

Inferindo todas as definições elencadas, permite-nos encontrar as seguintes linhas orientadoras comuns: “processo de influência”; “adequação de comportamentos”; “relações de cooperação”; “conjugação de esforços” e “alcance de metas e objectivos”.

Se pegarmos nas linhas orientadoras acima apresentadas e as relacionarmos com a realidade da liderança em ambiente militar, constatamos que uma liderança eficiente cria um empenhamento ao nível do individual, coesão ao nível da pequena unidade e espírito de servir em toda a Instituição Militar (Vieira, 2002: 15).

(2) Princípios da Liderança

Tendo em conta que os princípios da liderança estão intimamente relacionados com a teoria dos traços, necessitaremos de relembrar mais uma vez quais eram os seus fundamentos gerais. Esta teoria assentava na convicção de que os líderes eram homens possuidores de traços de personalidade muito vinculados, evidenciando-se aos níveis físico, intelectual, social e no relacionamento com a tarefa. Esta definição, decorria da teoria do “grande homem” e defendia que os indivíduos com qualidades dinâmicas e carismáticas modelavam os acontecimentos da história (Rego & Cunha, 2004: 185) e (Afonso, 2010: 68-71).

Feito este pequeno intróito, parece-nos necessário realçar a importância destes princípios da liderança, na medida em que eles materializam extraordinárias linhas de orientação que permitem aos líderes desenvolver um plano de acção com vista a aperfeiçoar a capacidade de liderança, independentemente do escalão em que se situem.

O primeiro princípio rege-se por *um indivíduo conhecer-se a si próprio, procurando ao máximo desenvolver as suas competências profissionais*, onde o líder deve



procurar identificar os seus pontos fortes e fracos, criando mecanismos que lhe permitam exponenciar os fortes e minimizar os fracos. O segundo traduz-se em *ser competente*, mostrando aos seus subordinados que possui as qualificações necessárias para desempenhar a função que lhe está atribuída. O terceiro assenta em *procurar assumir sempre a responsabilidade das suas decisões*, pois se não o fizer, provoca a destruição dos laços de lealdade e confiança que devem existir entre o líder e os subordinados. O quarto princípio conduz o líder para *tomar decisões correctas e oportunas*, sendo-lhe exigido que analise de forma breve toda a informação disponível e decida adequadamente, consciencializando-se que mais vale uma boa decisão tomada em tempo, do que uma decisão excepcional tomada fora de tempo (Vieira, 2002: 50-52).

O quinto princípio materializa-se em *dar o exemplo*, pois o líder é tomado como modelo pelos seus subordinados, tentando seguir o seu comportamento. Se nos reportarmos a situações relacionadas com o stress em combate, torna-se essencial que o líder partilhe também todos os perigos e fadigas com os seus subordinados. O sexto princípio assenta em *conhecer e saber cuidar dos subordinados*, sabendo quais são os seus problemas e anseios, sendo o garante da lealdade e da coesão em situações de extrema pressão ou stress. O sétimo princípio é *manter os subordinados informados*, na medida em que a falta de informação provoca desconfianças, incertezas e dúvidas nos subordinados, sendo muito importante que o líder tenha a capacidade de discernimento para transmitir a informação necessária e suficiente¹⁵ ao cumprimento da missão. O oitavo princípio materializa-se na necessidade do líder *desenvolver o sentido de responsabilidade nos subordinados*, para que estes sintam orgulho em cumprir as tarefas que lhes foram delegadas. O nono princípio assenta na necessidade do líder *assegurar a compreensão, fiscalização e cumprimento da tarefa atribuída*, sendo essencial o acompanhamento permanente dos subordinados (Vieira, 2002: 53-54).

O princípio seguinte caracteriza-se por saber *treinar os subordinados como uma equipa*, criando laços de coesão, confiança, respeito e integrando as aptidões básicas individuais no seio do grupo, de modo a tornar as acções das equipas mais eficazes possíveis. Este princípio, é inteiramente corroborado pelo Capitão António Estevão, que refere da sua experiência que “*a coesão do grupo, passa por efectuar um treino adequado em equipa, permitindo fazer face a situações exógenas causadoras de stress*” (Estevão,

¹⁵ Ao transmitirmos toda a informação, “*podemos estar a emitir informação desnecessária e que poderá causar preocupação excessiva nos subordinados e comprometer o cumprimento da missão*” (Santos, 2011).



2011). O último princípio rege-se por *empregar a unidade de acordo com as suas capacidades* (Vieira, 2002: 54-55).

(3) Liderança e Inteligência Emocional

O emprego mais antigo de um conceito similar à inteligência emocional remonta a Charles Darwin, que na sua obra referiu a importância da expressão emocional para a sobrevivência e adaptação. No entanto, o termo “*inteligência emocional*” teve a sua origem com Wayne Payne¹⁶ em 1985, sendo posteriormente desenvolvido por Peter Salovey e John Mayer¹⁷ já no final da década de 80. Em 1990, o conceito é reconhecido formalmente como um tipo de inteligência, e em 1995, Daniel Goleman¹⁸ eleva ao expoente máximo o conceito da inteligência emocional. Apesar de nos dias de hoje já não ser um conceito tão mediático, continua ainda a ser abordado de forma muito vinculada, dado que se traduz num processo que permite suscitar emoções adequadas aos colaboradores e subordinados (Martin & Boeck, 2000: 17) e (Afonso, 2010: 27).

Tendo em conta que a génese do stress é relacionada com as emoções, parece-nos importante abordar, mesmo que sumariamente, os fundamentos da inteligência emocional, para conseguirmos entender posteriormente, como é que o líder terá que desenvolver competências emocionais e sociais de forma a compreender as suas próprias emoções e gerindo-as se necessário. Se o líder for emocionalmente inteligente, significa que saberá interpretar adequadamente o meio que o rodeia e que utilizará a razão para compreender as suas próprias emoções e as dos outros, conseguindo assim, tomar decisões de forma racional (Rego & Cunha, 2004: 191).

Mas, como se balanceia a razão com a emoção? A resposta encontra-se na compreensão adequada do sistema nervoso humano. Assim, apesar de não quisermos pormenorizar demasiado a génese emocional, parece-nos importante abordar sumariamente

¹⁶ Wayne Payne ficou famoso quando em 1985 no Union Institute, publicou a sua tese de doutoramento subordinada ao tema: *A Study of Emotion: Developing Emotional Intelligence* (Wikipedia, 2011).

¹⁷ Peter Salovey e John Mayer são ambos psicólogos Norte-Americanos que desenvolveram aprofundados estudos na área da inteligência emocional, que culminaram no final da década de 80. Peter Salovey possui um Ph.D. em Psicologia Clínica na Universidade de Yale e um mestrado em Sociologia na Universidade de Stanford, enquanto que John Mayer, obteve um B.A. na Universidade de Michigan, e um Ph.D. na Universidade de Case Western Reserve (Wikipedia, 2011).

¹⁸ Daniel Goleman é um psicólogo Norte-Americano, doutorado pela Universidade de Harvard e considerado um especialista em inteligência emocional, tendo diversas obras publicadas sobre esta matéria (Wikipedia, 2011).



o sistema nervoso central¹⁹, como forma de nos ajudar a compreender como o nosso organismo gere as emoções.

O sistema nervoso central²⁰ é constituído pela Espinal-medula e pelo Encéfalo. Este, por sua vez é constituído pelo Tronco Cerebral, pelo Triencéfalo e pelo Diencéfalo, sendo este último formado pela Amígdala e pelo Tálamo.

O Tálamo tem a função de centralizar a informação proveniente dos sentidos e enviá-la para o Córtex, depois de devidamente processada. O Córtex possui dois hemisférios cerebrais, estando o Hemisfério Esquerdo mais destinado à parte cognitiva e racional e o Hemisfério Direito mais destinado à parte emocional. É nestes Hemisférios, que o Córtex analisa a informação, com vista a dar uma resposta mais ajustada às diversas situações. A resposta ou decisão mais adequada, traduz-se numa combinação entre os dois Hemisférios. Porém, pode acontecer que face a uma situação inesperada, a informação passe directamente do Tálamo para a Amígdala, antes que qualquer Hemisfério do Córtex tenha conhecimento. Tal facto, faz com que a Amígdala desencadeie de imediato uma resposta emocional, traduzindo-se numa reacção instintiva e materializando-se muitas vezes em atitudes de stress completamente desajustadas da realidade (Afonso, 2010: 29).

Não sendo possível gerir o funcionamento interno do nosso organismo, resta-nos então verificar que existe a necessidade do líder possuir a competência de gerir as suas emoções de forma empírica. Segundo o General Espírito Santo e o Tenente-General Abrantes dos Santos, tal só se consegue com o *“treino”, “experiência” e “habituação a situações idênticas já vividas”* (Santo, 2011) e (Santos, 2011). O Tenente-General Abrantes dos Santos acrescenta ainda a necessidade de que *“as experiências acumuladas não sejam repetitivas, e que sucedam de acontecimentos alternadamente positivos e negativos”* (Santos, 2011). Segundo o Capitão Estevão, o líder deverá saber aplicar em todas as circunstâncias a *“velha máxima de Aristóteles - conhece-te a ti mesmo”*, pois só deste modo *“se torna possível analisar o grupo e identificar quais são os indicadores potenciadores de stress, de forma a conseguir corrigir possíveis conflitos”* (Estevão, 2011).

Muito importante também, é a calma e ponderação do líder em situações de elevada pressão, uma vez que se este se *“mantiver tranquilo e confiante”* (Santo, 2011) e (Estevão,

¹⁹ Sugere-se a consulta do Apêndice nº6, para melhor entendimento da constituição do Sistema Nervoso e do modo como se processa a informação no Cérebro Humano (Wikipedia, 2011).

²⁰ Aconselha-se a consulta do Apêndice 1 para um adequado entendimento e visualização do Sistema Nervoso Central.



2011), os seus subordinados sentem reforçada a sua resistência, acabando por não assumir a pressão, garantindo que a informação no seu cérebro se processe sem “curto-circuitos” entre o Tálamo e a Amígdala. Em combate, este modo de actuação, pode significar a diferença entre o sucesso e o insucesso ou a vida e a morte, na medida que reduz substancialmente a possibilidade de acontecerem reacções instintivas desajustadas à realidade (Vieira, 2002: 85).

A inteligência emocional segundo Rego & Cunha, apresenta três características fundamentais e que são: a capacidade de *avaliar correctamente o seu próprio estado emocional e dos restantes indivíduos*, a capacidade de *se regular e adaptar às suas emoções e às dos outros* e por último, a capacidade de *fazer uso inteligente das emoções nas diferentes actividades da organização* (Rego & Cunha, 2004: 191).

O modelo de inteligência emocional assenta em quatro pontos essenciais e que são: *perceber as emoções*, e que se traduz na capacidade para identificar emoções perante determinado estado físico, sentimento ou pensamento; *facilitar o pensamento*, que se traduz na identificação das emoções que antecedem o pensamento, de modo a direccionar a atenção para o mais importante; *entender emoções*, sendo a capacidade para apelidar emoções e reconhecer a relação entre as palavras e as emoções respectivas. Por último, a *gestão das emoções*, o que significa estar disponível para os sentimentos, quer eles sejam agradáveis ou desagradáveis (Rego & Cunha, 2004: 191).

Para além disso, segundo os mesmos autores existem estudos que comprovam que a inteligência emocional pode ser aprendida e que aumenta com a idade do indivíduo, materializando-se nos conceitos de “*maturidade*” e “*experiência*” (Rego & Cunha, 2004: 199). Este aspecto é corroborado inteiramente pelos General Espírito Santo, Tenente-General Abrantes do Santos, General de Divisão Santos Cruz, Tenente-Coronel Moura, Tenente-Coronel Ruivo, Capitão-de-Fragata Formiga e Capitão Estevão, que referem que de acordo com a sua experiência em combate ou no Afeganistão, apontam a necessidade do líder ser um indivíduo com “*muita experiência e com elevada capacidade de auto-domínio, sobretudo em situações adversas*” de modo a conseguir “*compreender adequadamente as suas emoções e as dos seus subordinados*”. Para tal, reforçam que é vital “*efectuar uma preparação adequada do líder*” (comandante) para este tipo de cenários, sendo no “*mínimo essencial que seja um indivíduo com experiência adquirida em situações semelhantes e com maturidade adequada*” (Santo, 2011), (Santos, 2011), (Cruz, 2011), (Moura, 2011), (Ruivo, 2011), (Formiga, 2011) e (Estevão, 2011).



Por outro lado, a inteligência emocional de um grupo ou de uma equipa também pode ser determinada de cinco formas distintas: a primeira traduz-se no facto do grupo ou a equipa aperceber-se da *importância das emoções* nos seus membros e compreender como essas mesmas emoções podem vir a afectar o trabalho de grupo; a segunda materializa-se na aceitação de que sempre que um *indivíduo do grupo ou da equipa viola as normas de interacção emocional, é confrontado* como o assunto; a terceira assenta na possibilidade do *grupo ou a equipa procurar opiniões externas e internas acerca do seu funcionamento e desempenho*; o quarto aspecto materializa-se na *capacidade do grupo ou da equipa conseguir arranjar formas de evitar o stress*, arranjando mecanismos de apoio à produção criativa. Por último, o *grupo ou a equipa têm normas bem definidas que asseguram a consideração das pessoas exteriores ao mesmo*, tanto dentro como fora da organização (Rego & Cunha, 2004: 118-122).

Deste modo, a inteligência emocional do grupo ou da equipa, tem que estar associada a várias condições essenciais para existir um trabalho cooperativo. Desde logo, é necessária uma *confiança mútua* entre todos os indivíduos do grupo ou da equipa e o desenvolvimento de uma *identidade específica*, que os leva a sentir prazer em fazerem parte desse colectivo. Por último, o *grupo ou a equipa deve possuir um forte sentido de eficácia*, na medida em que sentem ser possível desempenhar cabalmente o seu papel e que para além disso, o *farão melhor em grupo ou em equipa, do que individualmente*. Estas condições, materializam a participação, colaboração e cooperação entre todos os elementos que constituem o grupo ou a equipa, sendo sobre elas que devem ser construídas as melhores decisões e as soluções mais criativas (Rego & Cunha, 2004: 122).

Estas abordagens sobre a inteligência emocional no seio do grupo ou da equipa, são mais uma vez corroboradas pela generalidade dos oficiais entrevistados. No entanto, gostaríamos de destacar a opinião do Tenente-General Abrantes do Santos e Tenente-Coronel Moura, pois mencionam ainda que “*a forma como o líder gere as suas emoções e as dos subordinados é essencial para conseguir a coesão e o bom funcionamento dos grupos e das equipas de combate*” (Santos, 2011). Para além disso, o Tenente-Coronel Moura refere a essencialidade do líder “*possuir um conhecimento profundo dos seus subordinados, pois só assim é possível interagir emocionalmente como os mesmos*” (Moura, 2011).

Mas não apenas o líder deve possuir esta capacidade, pois os “*diversos elementos dos grupos e das equipas de combate devem conhecer-se mutuamente, para que também*



eles interajam emocionalmente”, permitindo complementar o trabalho do líder (Santos, 2011) e (Moura, 2011). Segundo o Coronel Soares, é também importante *“o modo como se lida como os subordinados, tendo em mente que não existem pessoas iguais”*, sendo necessário *“compreender as suas necessidades e aspirações de modo a evitar situações de stress, provenientes de um mau relacionamento”* (Soares, 2011).

Estas afirmações consolidam a importância da inteligência emocional como factor minimizador do stress, pois como refere o Tenente-Coronel Moura, era *“necessário que durante as pausas de combate, fossem encontradas soluções criativas para manter os homens ocupados, tais como jogos ou outro tipo de entretenimentos, sempre que haviam pausas do combate. Tal facto, materializava-se na criação de mecanismos que permitiam arranjar escapes para o stress, permitindo que os homens não pensassem muito em situações que lhes poderiam ser incómodas ou geradoras de stress”* (Moura, 2011).

Verifica-se portanto que a inteligência emocional é extraordinariamente importante existir tanto no líder como nos subordinados que constituem os grupos e as equipas, sendo um elemento facilitador para compreender as emoções e minimizar o stress.

b. Stress

(1) Conceito, definição e enquadramento

A palavra **stress** é originária do latim *strigere*, e significa *“opressão”*. Teve a sua origem no estudo da física e remonta ao século XV, sendo actualmente designada por **tensão** (Hargreaves, 2001: 8) e (Serra, 2002: 13). É utilizada para medir a intensidade total das forças internas que actuam num corpo através das superfícies internas imaginárias, como reacção à aplicação de forças externas e do próprio corpo, sendo medido pela expressão $\sigma = P/A$, onde σ é o valor de **tensão (stress)** e P é o valor da **força**, actuando sob a **superfície A**. Esta designação, representa também a carga máxima que um corpo consegue suportar, antes de se romper (Bauk, 1985: 28-36).

A partir do início do século XVIII e durante o século XIX, o termo stress devido à sua associação com as forças internas que actuam num corpo, passou a ter uma conotação diferente, estando associado aos sintomas manifestados pelo corpo humano como resposta ao aumento de tensão provocado pelas exigências que lhe eram colocadas. Mas a pesquisa experimental, só foi verdadeiramente iniciada em 1925 com o psicólogo e cientista Hans



Selye²¹. As suas descobertas materializaram-se na verificação de que muitos dos seus pacientes apresentavam os mesmos sintomas, tais como dores abdominais, febres, dores corporais intensas, falta de apetite e perda de peso, independentemente da causa da doença.

A partir deste momento e até ao ano de 1982, Selye foi continuamente publicando obras de referência²² sobre o stress. De cada uma delas, procuraremos retirar o essencial para nos ajudar a compreender sumariamente os efeitos que provoca no ser humano, tendo em conta que o stress actualmente faz literalmente parte das nossas vidas, onde as organizações ou instituições são elas próprias também uma fonte de stress para os seus membros (Vieira, 2002: 79). Gostaríamos de reforçar esta ideia, com o exemplo de um estudo realizado durante o ano de 2005 no Destacamento de Oeiras da Guarda Nacional Republicana (GNR). Este estudo, para além de outras finalidades, procurou identificar quais seriam os factores mais susceptíveis de provocar perturbação e stress aos agentes policiais. Dos quatro factores identificados, aqueles que se revelaram ser os mais stressantes, traduziram-se no *relacionamento com a chefia* e nas *insuficiências institucionais*, onde o factor percepcionado como menos stressante acabou por ser a *actividade operacional* propriamente dita. (Garcia, 2005: 20-33). Mais à frente, quando abordarmos as principais causas de stress nas missões em FND, iremos verificar que existem opiniões de alguns militares que são consonantes com esta. Tais conclusões, obrigam-nos forçosamente a ter que compreender o fenómeno do stress e a saber interpretar as reacções que provocam no Ser Humano.

Enquanto Selye define stress como uma “*reacção psicológica do organismo a qualquer estímulo ou situação stressante*” (Selye, 1959), Howard Prince²³ define stress como “*a experiência que resulta quando nos apercebemos de um desequilíbrio entre uma solicitação efectuada e a nossa capacidade para satisfazer essa solicitação*” (Vieira, 2002:79). Existem muitas outras definições sobre stress, mas vamos cingir-nos apenas a estas duas, como forma de nos ajudar a compreender como é que ele é susceptível de

²¹ Hans Hugo Bruno Selye é de origem húngara e nasceu a 26 de Janeiro de 1907. É considerado o primeiro investigador que demonstrou as diversas etapas do stress biológico. Publicou diversas obras muito conceituadas, todas elas subordinadas à abordagem do stress (Wikipedia, 2011).

²² Hans Selye publicou várias obras, das quais destacamos os livros *The Stress of Life* (1956), *From dream to discovery; On being a scientist* (1964) e *Stress without Distress* (1974). Em 1968, foi nomeado membro da Ordem do Canadá (Wikipedia, 2011).

²³ Howard T. Prince é um General Norte-Americano, que dedicou grande parte da sua vida ao estudo da temática da liderança. Entre 1978 e 1990 foi professor e chefe do Departamento de Ciências do Comportamento e Liderança na Academia Militar de West Point, nos EUA, onde desenvolveu dois programas de pós-graduação em liderança, sendo considerado em todo o Exército dos EUA, como um elemento chave na formação de líderes (Wikipedia, 2011).



interferir com as ordens emanadas pelo líder aos seus subordinados e afecta a eficácia da liderança. Assim, vamos procurar perceber primeiro, quais são as repercussões psicológicas do stress no ser humano, para que posteriormente as possamos relacionar com os tipos de stress vividos nas situações de guerra do ultramar e mais recentemente, nas missões das FND desempenhadas no TO do Afeganistão. Estão fora do âmbito de estudo, as situações de stress relacionadas com stress pós-traumático.

Começaríamos então por abordar as repercussões fisiológicas do stress, que segundo Selye, se traduzem no “*síndrome da adaptação geral*” ou stress “*biológico*” e que se caracterizam pela existência de uma reacção biológica de carácter defensivo, sempre que o organismo é sujeito a qualquer estímulo adverso e comporta três fases distintas. A primeira fase, é caracterizada por uma **reacção de alarme**, que corresponde à resposta inicial do organismo perante a situação, onde este procura adequar-se, resistir, ou até mesmo eliminar o elemento causador de stress. Tal facto, leva a um desgaste²⁴ acentuado do indivíduo, provocando sintomas tais como a fadiga, disfunções gastrointestinais, irritabilidade, suores, tensão elevada, sensação de esgotamento, etc. Se passarmos para a segunda fase, significa que houve **resistência** por parte do indivíduo e este encontra-se em estado de alerta. As repercussões mais evidentes nesta fase, materializam-se na mobilização de todas as energias e aptidões do organismo para responder à ameaça, recorrendo aos seus meios de defesa psicológicos e fisiológicos. Os sintomas mais representativos desta fase, materializam-se na demonstração excessiva de ansiedade, de nervosismo, isolamento social, medo, etc. A terceira e última fase, materializa-se na **exaustão** e ocorre quando o elemento causador de stress não deixa de persistir e o organismo revela uma real incapacidade para se adaptar à situação. Tal facto, leva ao desequilíbrio completo do indivíduo e ao aparecimento de diversas doenças, tais como complicações respiratórias, problemas cardíacos, materializando-se em acentuadas e graves depressões nervosas (Selye, 1959).

É fundamental que face a uma imensidão de agentes potenciadores de stress e devido ao facto deste ser susceptível de reduzir o nível de disciplina e eficiência dos subordinados, seja necessário efectuar uma avaliação adequada das situações geradoras de stress, de modo a poder corrigir comportamentos ou tomadas de decisão erradas. Mas o

²⁴ Este “desgaste” é materializado numa alteração da homeostase, o que poderá ser recuperado após a eliminação do elemento causador de stress.



líder não deve procurar gerir o stress dos seus subordinados sem antes conseguir gerir o seu próprio stress (Vieira, 2002: 79).

(2) As causas do Stress e as Estratégias de *Coping*

O stress é provocado fundamentalmente por forças simultâneas de **pressão** e **frustração** exercidas sobre os seres humanos, sendo muito difícil separar uma da outra. Se pensarmos como forma de pressão, a impossibilidade de falhar o cumprimento de uma tarefa atempadamente, conseguimos verificar que tal facto, vai causar imediatamente um sentimento de frustração ao indivíduo. A grande maioria das frustrações é temporária e geralmente pouco importante. No entanto, a sua repetição excessiva leva à falta de eficiência no desempenho das tarefas e conduz a problemas sérios, tais como graves doenças mentais (Vieira, 2002: 81).

As forças de pressão envolvem sentimentos de ansiedade, tensão e medo, sendo causadas fundamentalmente por duas fontes. Uma é interna e traduz-se nas expectativas e aspirações que o próprio indivíduo coloca em si mesmo. Se as expectativas forem elevadas e ocorrerem insucessos sucessivos, muito provavelmente o indivíduo cairá na desmotivação e consequente frustração. A fonte externa, como o próprio nome indica, traduz-se em variáveis que não são passíveis de ser controladas pelo indivíduo, que associadas ao combate e de acordo com o General Espírito Santo e Tenente-Coronel Moura, se materializam na “*antevisão da morte*”, na “*fadiga*”, na “*fome*”, na “*informação reduzida*”, na “*execução de tarefas repetitivas tais como as desminagens diárias de itinerários*”, pela “*incerteza do encontro inesperado com o inimigo ou por ser apanhado por uma mina*” e pela “*prolongada exposição ao ruído do combate*” (Santo, 2011) e (Moura, 2011).

Quanto às forças de frustração, elas são categorizadas também em duas fontes distintas. Uma é designada por causas de **bloqueio** e a outra por causas **conflituais**. A frustração por bloqueio ocorre quando existe um obstáculo que impede o indivíduo de atingir o seu objectivo e que poderá materializar-se na falta da capacidade física para o fazer. A frustração por conflito, ocorre quando são estabelecidas metas impossíveis de alcançar, ou quando há necessidade de escolha entre duas metas desagradáveis. Porém, tendo em conta que os comportamentos resultantes variam de indivíduo para indivíduo, os acontecimentos frustrantes tanto podem estimular boas como más reacções (Vieira, 2002: 80-82).



Vimos até aqui as possíveis causas do stress, mas falta ainda referir como é que o indivíduo as poderá ultrapassar. De acordo com Lazaros e Folkmam (1984), o facto da pessoa humana ser complexa, significa que terá que conviver com factores que actuarão na sua estrutura biológica, resultando em exigências específicas. É necessário que cada indivíduo interprete as situações de stress vividas e as resolva de acordo com as suas competências específicas. Mas então, que mecanismos deve o indivíduo possuir para conseguir lidar com o stress? Ainda segundo Lazaros e Folkmam (1984), é necessário que o indivíduo tenha uma percepção cognitiva da situação e procure avaliar a sua interacção com o meio que o rodeia, de modo a criar mecanismos que lhe permitam lidar com o stress. Estes mecanismos, são designados de “*coping*”²⁵ (Serra, 2002: 365)

O *coping* pode ser abordado de duas formas distintas: ou está associado a um **estímulo**, onde o organismo se tenta adaptar, a fim de manter a sua integridade física e psíquica, ou é abordado como um **processo**, permitindo ao indivíduo definir estratégias de abordagem à situação stressante, tendo como base as avaliações contínuas que efectua entre si, a situação e o meio que o rodeia.

Tendo em conta que cada indivíduo reage e pensa de forma diferenciada, não parece fácil encontrar uma “receita” para resolver o stress. No entanto, de acordo com Lazaros e Folkman (1984) é possível entender o stress mais como um processo e não como uma reacção única (estímulo), categorizando-o em três patamares distintos: a avaliação **primária**, a **secundária** e a **reavaliação**²⁶. Mais importante ainda é que se verifica que não é a situação nem a resposta do indivíduo que definem a situação, mas sim a percepção que ele tem sobre a mesma (Serra, 2002: 21). Vaz Serra, diz-nos muito simplesmente que as emoções têm uma forte componente motivacional, que nalguns casos inibem o indivíduo de tomar uma acção, e noutros incentivam-no a agir. Ou seja, o stress depende da personalidade do indivíduo, na medida em que uma situação stressante para um, pode ser motivante para outro (Serra, 2002: 21-26).

Porém, as estratégias de *coping* poderão não surtir efeito, se o líder e os seus subordinados chegarem a um estado de “exaustão” ou “ponto de saturação”, materializado pela permanente exposição a situações de combate ou outro tipo de stress intenso. De

²⁵ Aconselha-se a consulta do Corpo de Conceitos (Apêndice 1), no sentido de melhor compreensão.

²⁶ A avaliação primária (*primary appraisal*) – traduz-se na identificação das exigências do indivíduo perante determinada situação; a avaliação secundária (*secondary appraisal*) – determina as medidas de controlo do stress, e a reavaliação (*reappraisal*) – acontece após uma segunda avaliação, actuando como forma de controlo (Lazaros e Folkmam, 1984).



acordo com o Tenente-General Abrantes dos Santos, *“existem indivíduos com a adequada personalidade, permitindo manter a capacidade de lidar com períodos quase permanentes de stress. Tal só é possível, se tiver consciência das exigências e limitações causadas pela pressão. Mesmo assim, se deixarmos prolongar demasiado a exposição ao stress, esse mesmo indivíduo certamente que irá atingir um ponto de saturação e exaustão”* (Santos, 2011).

Segundo o General Espírito Santo, *“a chave para a gestão do stress, está em conseguir um equilíbrio adequado entre a pressão e a frustração de acordo com a personalidade de cada indivíduo e em conseguir identificar quais as causas de stress”* (Santo, 2011).

De um modo pragmático e de acordo com o General Espírito Santo, o Tenente-General Abrantes dos Santos e o Tenente-Coronel Moura, as principais causas de stress identificadas no Ultramar materializam-se mais na *“morte ou no ferimento grave de um camarada”* e na já anteriormente referida *“execução de tarefas repetitivas tais como as desminagens diárias de itinerários”*, na *“falta de informação necessária ao melhor cumprimento da missão”*, no *“afastamento da família”* e na *“falta do correio”*, do que propriamente nas *“acções de combate”* (Santo, 2011), (Santos, 2011) e (Moura, 2011).

Quanto às actuais FND no Afeganistão, os factores que mais causaram stress são os seguintes: a *“possibilidade de poder haver pessoal que não regressasse da missão, devido essencialmente à forte ameaça que se verificava no sector Oeste do TO”* (Ruivo, 2011); pelo *“relacionamento interpessoal deficiente com os escalões superiores”* (Soares, 2011), (Formiga, 2011) e (Silva, 2011); pelo desempenho de *“responsabilidades em cenários de elevado risco e incerteza”* (Silva, 2011); pela *“ausência da família”* (Soares, 2011), mas também nos *“momentos seguintes às operações que envolveram situações de risco iminente ou combate efectivo, visto ser a altura em que todos meditam no que correu bem e mal durante a operação, gerando por vezes estados de depressão e conflito entre camaradas”* (Estevão, 2011).

Todos foram unânimes em afirmar que o stress aumenta com a carga física e psicológica. O Tenente-Coronel Ruivo adianta ainda que o *“desgaste psicofísico diminui a capacidade de concentração e outras faculdades, a empregar na resolução de uma determinada situação. O corpo e a mente passam a ter outros problemas para resolver, mais instintivos, para além da questão concreta que se coloca ao líder”* (Ruivo, 2011).



(3) Tipos de Stress e Personalidades

No seguimento do que foi abordado no ponto anterior, procuraremos elencar de forma muito breve os tipos de stress e personalidades estudadas, para que possamos identificar os que mais se adequam e influenciam o comportamento dos militares, nos ambientes de combate no ultramar e nas FND a operar no TO do Afeganistão.

Conforme vimos anteriormente, o desempenho do indivíduo varia com o nível de stress em que é colocado e depende da forma como consegue lidar com as situações stressantes. De acordo com Hans Selye, no seu livro “*Stress without distress*” publicado em 1975, existem dois tipos de stress; o “*eustress*” e o “*distress*”²⁷. Estes dois termos não são mais do que as recentes designações de stress **benéfico** ou **útil** e stress **prejudicial** (Serra, 2002: 16-17). O stress benéfico, materializa-se sempre que existem motivos que desafiam a concretização de determinada tarefa e provocam uma forte motivação do indivíduo na execução da mesma. Este tipo de stress, pode ser “esticado” até se conseguir atingir um “**ponto ótimo**”²⁸ que é extremamente favorável ao desempenho, tendo em conta que motiva e desafia o indivíduo a concretizar ao máximo os seus objectivos. No entanto, se estes objectivos forem demasiado ambiciosos e não exequíveis, então é porque foi excedido o ponto ótimo de stress e surgem efeitos negativos no desempenho do indivíduo e o stress passou a ser prejudicial. Por outro lado, quando as exigências descem abaixo de determinado nível e a sua capacidade de suportar a pressão se mantém, ele poderá também sofrer dos efeitos negativos do stress, na medida em que as suas expectativas foram defraudadas (Vieira, 2002: 80).

O stress diz-se **equilibrado**, quando o nível das exigências feito ao indivíduo é igual à capacidade que ele tem de as suportar, conseguindo gerir o stress de uma forma positiva e sem desgaste (Hargreaves, 2001: 10).

Segundo estudos efectuados desde 1959 por dois cardiologistas americanos Friedman e Rosemman²⁹, e mais recentemente corroborado por Jenkins³⁰ (1982), existem

²⁷ Os termos são mantidos em inglês tendo em conta a dificuldade em estabelecer uma equivalência adequada para português. No entanto, o termo *Eustress* poderá ser definido como **Funcional** e o *Distress* como **Disfuncional** (Selye:1975) e (Vieira, 2002: 80).

²⁸ O “ponto ótimo” traduz-se num aspecto positivo e fundamental na perspectiva do desempenho (Hargreaves, 2001: 10) e (Vieira, 2002: 80).

²⁹ Friedman e Rosemman são dois cardiologistas norte americanos que no ano de 1959, classificaram dois tipos de comportamentos, denominados de A e B, a partir de um estudo comparativo efectuado entre um conjunto de comportamentos associados a uma maior ocorrência de doenças cardiovasculares (Wikipedia, 2011).



certos indivíduos que atingem níveis de stress mais elevados do que outros. A explicação para tal facto, reside na existência de dois tipos de personalidades distintas; as personalidades **Tipo A** e **Tipo B**. As personalidades Tipo A, representam indivíduos com características expressivas de elevada competitividade, rigor e ansiedade em progredir na carreira, estabelecendo para si próprios metas muito difíceis de alcançar. Este tipo de indivíduos, precisam também de ser frequentemente louvados e tranquilizados, podendo tornar-se agressivos se as coisas não acontecerem de acordo com os seus planos. Falam muito deles próprios e quase não ouvem os outros. São indivíduos normalmente introspectivos, colocando em foque o lado mais negativo das situações, acabando por serem aqueles que mais têm tendência para sofrer de *distress* (Hargreaves, 2001: 46-51).

As personalidades do Tipo B, são caracterizadas por serem pessoas confiantes, descontraídas e de trato afável. Estão tão motivadas como as personalidades do Tipo A, mas levam a cabo a sua tarefa de um modo calmo e eficiente. Frequentemente chegam ao mesmo lugar dos indivíduos com a personalidade do Tipo A, mas sem terem uma abordagem frenética, agressiva e atormentada. As personalidades Tipo B, são indivíduos com uma forte auto-estima, pelo que reagem melhor ao stress e conseguem aplicar de modo mais adequado as estratégias de *coping* (Hargreaves, 2001: 46-51). Segundo a experiência do General Espírito Santo e o Tenente-General Abrantes dos Santos, *“não existe uma relação directa entre a personalidade do indivíduo e a sua capacidade em suportar o stress”*. No entanto, ambos são unânimes em afirmar que os *“indivíduos com uma personalidade mais parecida com a do Tipo B, muitas vezes surpreendem pela positiva, pois em situações de stress têm normalmente um comportamento mais ajustado com a realidade, permitindo-lhes níveis de desempenho substancialmente superiores ao indivíduo que age impulsivamente”* (Santo, 2011) e (Santos, 2011).

De modo semelhante, o Coronel Soares refere que *“não se pode afirmar com certezas absolutas que personalidades Tipo B ou A sejam melhores uma do que a outra, tendo em conta que depende das circunstâncias”*, na medida em que para conseguir lidar com uma situação stressante, *“um indivíduo impulsivo poderá conseguir lidar melhor com uma situação inopinada do que um indivíduo calmo e ponderado, uma vez que se a*

³⁰ Jenkins, foi o cardiologista que em 1982, dando continuidade aos estudos protagonizados por Friedman e Roseman, verificou que os indivíduos que possuem traços de personalidade mais agressivos e ansiosos, são mais propensos a sofrerem de problemas coronários (personalidade do Tipo A) (Wikipedia, 2011).



decisão mais adequada for tomada tardiamente, poderá vir a trazer consequências desastrosas". O Coronel Soares reforça esta ideia, referindo que não existem *"receitas pré-concebidas que permitam um indivíduo com uma determinada personalidade lidar melhor com o stress do que outro"*. O que distingue efectivamente, são *"as diferentes capacidades em saber lidar com as emoções – inteligência emocional"* (Soares, 2011).

(4) As Reacções Humanas ao Ambiente Adverso do Combate Letal

Tendo em conta que falamos de stress, e que parte do nosso trabalho aborda a opinião de oficiais com experiencia de combate na guerra do ultramar, parece-nos importante fazer aqui uma pequena análise sobre o impacto que o combate tem sobre a mente dos seres humanos, que nele tomam parte.

O TCor Dave Grossman³¹, nos seus livros *"On Killing"* e *"On Combat"* apresenta uma inédita e emocionante investigação na forma de treinar a mente para tornar o indivíduo imune ao stress, ao medo e até mesmo à dor, sendo muito claro quanto ao motivo pelo qual se deve combater, pois refere que *"só a procura da justiça em vez da vingança poderá trazer uma saudável confrontação com o sucedido durante o combate, porque uma das formas mais eficientes de reduzir os efeitos devastadores do combate na mente do soldado, é inequivocamente o sentimento do dever cumprido moral e eticamente"* (Grossman, 1995: 145).

Grossman estabelece uma estreita ligação entre a evolução do armamento e as limitações humanas relacionadas com o stress de combate. O autor afirma que as limitações do indivíduo e da sua mente determinam a natureza das suas armas, e que as limitações físicas do indivíduo são um factor chave na procura de novo armamento, onde a mobilidade, a distância e a protecção, interagem na própria evolução das armas, concluindo que as limitações psicológicas e o stress do indivíduo serão sempre mais influentes neste processo do que as suas próprias limitações físicas³² (Grossman, 1995:156-160).

³¹ O Tenente-Coronel (TCor) Dave Grossman é um famoso professor de psicologia e ciência militar na Academia Militar de West Point. É um antigo Ranger do Exército Americano, que juntou as suas experiências pessoais em combate para se tornar o fundador de um novo campo científico, que foi designado por *"killology"*. Neste campo, o TCor Dave Grossman deu contributos revolucionários para o nosso entendimento do *"matar em Combate"* e dos custos psicológicos da guerra. Ele é o autor do livro *"On Killing"* e *"On Combat"*, com os quais foi nomeado para o Prémio Pulitzer. Estas obras estão na lista de leituras obrigatórias do U.S. Marine Corps (Wikipedia, 2011).

³² Dave Grossman refere que a vantagem psicológica ou moral e sem stress é três vezes mais importante do que a vantagem física (Grossman, 1995: 171-186).



Da perspectiva da evolução do combate, Dave Grossman considera que a história da Guerra pode ser encarada como uma sucessão de táticas e mecanismos cada vez mais efectivas com vista a capacitar ou mesmo forçar os combatentes a ultrapassar o stress e a renitência em matar o seu semelhante. Esta renitência, pode ser ultrapassada recorrendo a várias técnicas. Uma delas passa por pôr em fuga o adversário, atacando a sua retaguarda ou flanco, ou então cortando a sua retirada, onde o maior número de mortes ocorre durante a perseguição do adversário derrotado ou enfraquecido (Grossman, 1995: 141-148).

No que diz respeito à distância, refere que torna-se muito mais fácil e menos stressante matar à longa distância do que à curta. É mais fácil, porque em termos psicológicos, torna-se mais simples bombardear ou disparar um obús de artilharia do que uma espingarda ou mesmo combater corpo a corpo, na medida em que a resistência psicológica e o stress de matar será muito maior ao apunhalar o seu adversário olhos nos olhos (Grossman, 1995: 156-170).

Por último, gostaríamos de referir um aspecto deveras importante, que tem a ver com a necessidade do líder estar próximo dos seus homens, incentivando-os e dando-lhes ordens precisas. Desta forma, os subordinados tendo perto de si a figura da autoridade, faz com que os seus níveis de stress baixem consideravelmente, sentindo no seu íntimo que *“apenas estão cumprir ordens”* (Grossman, 1995: 145).

Relativamente a este último ponto, o Tenente-General Abrantes dos Santos e o Tenente-Coronel Moura fruto da sua experiência em combate na liderança de Tropas Comandos no ultramar, mencionam que *“é muito importante e essencial que exista uma grande proximidade do líder junto dos seus subordinados”*, mas que é igualmente importante *“que o combate se passe a tornar uma normalidade”*. Este último aspecto, leva à *“eliminação completa do stress que lhe está associado quando se lhe depara a resistência mental em matar o seu semelhante”*. No entanto, ambos acrescentam que *“de um modo geral, as situações mais causadoras de stress, materializam-se na dificuldade em lidar com a morte dos camaradas que lhe são muito próximos”* (Santos, 2011) e (Moura, 2011). O Tenente-Coronel Moura sugere ainda que *“se todas as forças militares de combate próximo tivessem um treino semelhante ao das Tropas Comandos, a resistência em eliminar o seu semelhante muito provavelmente não existiria ou seria substancialmente inferior”*(Moura, 2011).



Se pegarmos nesta última reflexão do Tenente-Coronel Moura e a associarmos com os símbolos das tropas especiais, verificamos que todas possuem uma Adaga³³. Este tipo de arma, representa a capacidade em eliminar um adversário a uma distância muito curta, permitindo conseguir apunhalar o oponente de olhos nos olhos.

De qualquer das formas, verificamos que existe a necessidade de sofisticação das armas de combate à distância, como forma de colmatar a dificuldade e o stress de eliminar o adversário às curtas distâncias, tendo em conta que de um modo geral, só a tropas especiais tais como os Comandos, são as únicas que possuem o treino adequado que lhe permitem ser imunes ao stress em matar o seu semelhante.

c. O Processo de Tomada de Decisão

Abordámos a liderança nos seus aspectos conceptuais e compreendemos a importância da existência de uma relação privilegiada entre o líder e os seus subordinados. Posteriormente, abordámos o stress e vimos como é necessário que o líder possua a capacidade cognitiva para avaliar a situação e agir em conformidade, de modo a criar mecanismos que lhe permitam lidar adequadamente com o seu stress e dos seus subordinados. O processo de tomada de decisão, traduz-se numa ferramenta ao dispor do líder e que poderá auxiliá-lo a conduzir os seus homens. Para além disso, pode ainda ajudar a reduzir o stress, se as suas decisões forem as mais adequadas face à situação vivida. Qualquer decisão por si tomada, tem sem dúvida que assentar num processo que lhe permita a resolução de qualquer problema, na medida em que a qualidade dessa decisão não depende somente do seu perfil de líder, mas também do processo mental necessário para lidar com as emoções associadas ao stress.

Estas emoções, de acordo com a abordagem efectuada sobre a inteligência emocional, traduzem-se em mecanismos que nos ajudam a comunicar de forma não verbal com os nossos subordinados, bem como a reagir com rapidez perante acontecimentos inesperados. É necessário que o líder saiba “gerir” estas emoções com racionalidade, de modo a garantir que as suas decisões sejam tomadas com prontidão, segurança e sejam adequadas à situação.

³³ A Adaga é uma arma branca de lâmina curta e de dois gumes, pouco maior que o punhal. Traduz-se num símbolo de condição militar e materializa a bravura e a destreza, garantes do poder necessário ao estabelecimento da manutenção da justiça e da paz. Representa a imagem da luta e da vontade de vencer (Enciclopédia, 1997), (Comandos, 2011) e (Tropas Páraquedistas, 2011).



Sabemos que a tomada de decisão é um processo através do qual o líder traduz a sua visão pelo desenho operacional que é necessário empreender para atingir o estado final desejado e que permite chegar à solução ideal de um problema tático. O processo de decisão militar em vigor, preconiza a divisão do processo mental da tomada de decisão em passos elementares, procurando descrever as componentes de cada fase. Muitas das fases, podem ser executadas simultaneamente e das mais variadas formas, de modo a satisfazer as exigências da situação tática em análise (CID, 2007: 5-1). Este processo resume-se à selecção de uma modalidade de acção³⁴ entre duas ou mais alternativas com a finalidade de alcançar um determinado resultado e materializa-se em três elementos fundamentais: a *selecção*, a *consciência* e a *orientação dirigida a uma meta ou objectivo definidos* (Vieira, 2002: 57).

O processo mental para tomar uma decisão, deve ser efectuado tendo por base a análise de todos os factores influenciadores, elencados numa sequência lógica de procedimentos. Estes procedimentos, assentam em três fases fundamentais: A **fase da preparação**, que consiste na avaliação do problema; a **fase da decisão**, que consiste na escolha da melhor modalidade de acção para resolver o problema e a **fase da acção**, que se traduz na aplicabilidade da decisão. Nesta última fase, é muito importante que o líder tenha a habilidade para criar mecanismos que permitam avaliar a eficácia das suas decisões (Vieira, 2002: 57-59).

As tomadas de decisão dividem-se fundamentalmente em **programadas** ou **não programadas**. As primeiras, são relativamente fáceis de tomar, enquanto que as segundas exigem do líder maior análise e ponderação na decisão devido à sua complexidade, risco ou stress envolvido (Vieira, 2002: 58-59). Iremos focar a nossa atenção exclusivamente nas tomadas de decisão não programadas, pois são estas que se enquadram no âmbito do nosso trabalho e onde o líder face ao pouco tempo disponível, terá muitas vezes que decidir sem consultar ninguém.

Sendo nas tomadas de decisão não programadas que existe maior probabilidade de errar em algumas decisões, torna-se necessário que o líder tenha bem presente este facto, de modo a sempre que possível evitar a tomada de más decisões. Poderá também acontecer que devido ao stress, o líder se sinta tentado a passar a decisão para os seus subordinados ou então, a pura e simplesmente não decidir, para não ter de enfrentar as consequências de

³⁴ Aconselha-se a consulta do Corpo de Conceitos (Apêndice 1), no sentido de melhor compreensão do conceito de *Modalidade de Acção*.



uma má decisão. Se as decisões forem sempre efectuadas nos adequados escalões da cadeia de comando, resultarão benefícios motivacionais para todos os líderes (Vieira, 2002: 61).

Mas, falta-nos ainda referir um aspecto importante e que se traduz na participação dos subordinados nas tomadas de decisão do líder. De acordo com estudos efectuados e corroborados pelos General Espírito Santo, Tenente-General Abrantes do Santos, Tenente-Coronel Moura, Tenente-Coronel Ruivo, Capitão-de-Fragata Formiga e Capitão Estevão *“sempre que os subordinados são envolvidos nas decisões”³⁵, existe um aumento de motivação e melhor desempenho das tarefas por parte dos mesmos* (Santo, 2011), (Santos, 2011), (Moura, 2011), (Ruivo, 2011), (Formiga, 2011) e (Estevão, 2011). No entanto, a participação dos subordinados nas tomadas de decisão dependem muitas vezes do grau de confiança que o líder mantém com os subordinados e vice-versa. Mas se por um lado, é benéfico envolver os subordinados nas decisões, será que quando o tempo para efectuar a decisão for muito curto, continuarão a verificar-se os mesmos pressupostos?

De acordo como os oficiais entrevistados com experiência de combate nos Grupos de Comandos no ultramar (Santos, 2011) e (Moura, 2011) existe uma unanimidade na resposta: *“Se a situação for de tal modo stressante, necessitando de uma resposta rápida e ninguém souber o que fazer, então será o líder que deverá possuir a capacidade de decidir imediatamente”*. Por outro lado, referem que se já existir uma *“habituação e treino a situações idênticas”*, o líder pouca influência terá no decurso da acção, uma vez que *“cada homem já sabe o que fazer”*, pois dispõe do *“treino adequado”*, o que nos permite considerar que as situações de combate ou de elevado stress, poderão não permitir que se tenha tempo e disponibilidade para envolver os subordinados nas tomadas de decisão (Santos, 2011) e (Moura, 2011).

Eles vão ainda mais longe, quando afirmam que o *“stress só acontece quando nos deparamos com situações que ainda não havíamos sido confrontados”*. Se tal acontecer, *“é necessário possuir muita prudência e cuidado por parte do líder, para não se deixar tomar pelo ímpeto e decidir impulsivamente”*, o que resulta normalmente numa reacção desajustada da realidade, não sendo muitas vezes a decisão mais adequada – *“é aqui que a tomada de decisão do líder é fundamental para seja minimizada a situação causadora de*

³⁵ Quando nos referimos à participação dos subordinados das tomadas de decisão, pretendemos continuar alinhados na vertente estritamente militar e não empresarial, onde as “opiniões” são emitidas ordeiramente e disciplinadamente, e sempre com o consentimento do líder (comandante). Uma vez tomada a decisão, compete aos subordinados apoiá-la com o máximo de empenhamento e espírito de missão. Para além disso, relembramos que não estamos a abordar tomadas de decisão aos escalões elevados, mas sim nos baixos escalões que nos preconizamos abordar, referidos na página nº8 do presente trabalho.



stress”, garantido que a sua “*decisão é a mais correcta possível e ajustada à realidade*”. Para tal, muito “*contribui a experiência e a maturidade de quem lidera*” (Santos, 2011) e (Moura, 2011).

De acordo com o Coronel Soares, uma das formas de adequar a decisão à potencial situação de stress, traduz-se na “*capacidade do líder se adaptar a essa situação e adoptar a decisão mais adequada à resolução da mesma, podendo nalguns casos haver a necessidade de agir rapidamente e noutros de uma forma mais calma e ponderada, muito contribuindo para a qualidade da decisão, a maturidade do líder aliada à sua inteligência emocional*” (Soares, 2011).

d. Síntese Conclusiva

Ao longo do presente capítulo, procuramos apresentar o conhecimento científico obtido através da pesquisa bibliográfica documental e do conhecimento empírico baseado em experiências reais dos elementos entrevistados. Esta pesquisa permitiu-nos reconhecer que os líderes deverão possuir um conjunto de traços essenciais para conseguir liderar adequadamente em ambiente de stress. Estes, não são mais que os Indicadores de Eficácia que permitem operacionalizar a liderança nestes ambientes.

Deste modo, os Indicadores que nos foram possíveis reconhecer no líder, materializaram-se no ***sentido do dever***, no ***carácter***, na sua ***honestidade*** e na ***confiança*** que os seus subordinados depositam em si. Foi dado especial ênfase também à sua capacidade de ***autocontrolo e autodomínio*** e à sua ***competência profissional***. Para além destes, mereceram ainda especial destaque a necessidade de possuir uma adequada ***inteligência emocional***, que aliada ao ***sentido de responsabilidade***, à ***maturidade*** e à ***experiência profissional***, permitirá ao líder conseguir gerir adequadamente as emoções.

Para finalizar, parece-nos importante relembrar que o líder consegue exercer um poder extraordinário sobre os seus subordinados, quando consegue conhecer devidamente os seus homens e ajusta a sua conduta pelo exemplo.



3. Eficácia num Ambiente de Stress

a. Importância do Conceito de Eficácia versus Eficiência da Liderança

A eficácia das organizações não depende somente do modo como os seus líderes motivam, mas também da maneira como os seus subordinados agem e actuam. Se nas empresas existe uma necessidade dos gestores conseguirem atingir posições de mercado mais vantajosas com o auxílio dos seus colaboradores, na Instituição Militar, as batalhas ganham-se com bons generais, mas também com bons soldados. Assim, verificamos que em ambas as organizações é muito importante a valorização do papel do subordinado, fomentando a sua colaboração franca, empenhada e valorizando as suas iniciativas (Rego & Cunha, 2004: 328).

A abordagem do conceito de eficácia da liderança é importante, porque permite identificar os diversos processos e procedimentos que as organizações praticam, possibilitando o reconhecimento dos factores que as tornam mais competitivas umas em relação às outras. Esta competitividade, é materializada na qualidade das tarefas executadas e nas decisões tomadas, tendo como objectivo a eficácia da empresa. Porém, associado a este conceito de eficácia está também associado o conceito de eficiência, que se materializa na obtenção do lucro.

Assim, de acordo com Bilhim, verificamos que a eficácia traduz-se na *“medida normativa do alcance dos resultados globais de uma organização, enquanto a eficiência é considerada uma medida normativa da utilização dos recursos”* (Bilhim, 2004: 395).

Mas se estamos a falar de liderança na Instituição Militar que não visa qualquer lucro, porque é importante abordar a sua eficácia e eficiência? Simplesmente porque apesar de não visar qualquer lucro, a Instituição Militar deve ter a necessidade de garantir que a sua liderança é devidamente operacionalizada pelos seus comandantes (líderes) do ponto de vista da sua eficácia, mas também da sua eficiência, tendo em conta as limitações financeiras e a necessidade de minimizar as acções que provoquem efeitos colaterais, que acabam por descredibilizar o emprego da Força Militar envolvida em operações.

Esta necessidade já era assim no passado, quando as nossas Forças Militares operavam no Ultramar, mas no momento presente ainda é acrescida pelo facto dos ambientes vividos nos TO onde operam as Forças Militares Conjuntas e Combinadas, *“serem cada vez mais incertos do ponto de vista da ameaça, “decorrerem maioritariamente em ambiente urbano, no seio da população civil e na presença constante dos órgãos de comunicação social”* (Cruz, 2011). Tais condicionantes, levantam à



necessidade dos líderes militares terem que estar cada vez mais preparados para lidar com o stress proveniente deste novo tipo de combate – *Three Block War*³⁶, na medida em que de um momento para outro, um combatente poderá encontra-se num ambiente de elevada intensidade de combate, e no momento seguinte passar a ter que prestar auxílio a mulheres e crianças. Este facto, faz com que os líderes que operam forças de escalão Companhia, Pelotão ou Secção tenham aos seus ombros a responsabilidade de muitas vezes terem que tomar decisões importantes em condições de elevados níveis de stress, que o General Charles Krulak designou de *"strategic corporals"*³⁷ (Krulak, 1999). Sobre este assunto, o General Espírito Santo e o Tenente-General Abrantes dos Santos referem que o *"actual combatente tem a dificuldade acrescida em lidar com esta nova tipologia de conflitos"*, para além da *"incerteza dos itinerários minados e das emboscadas que são efectuadas diariamente no Afeganistão"* (Santo, 2011) e (Santos, 2011).

Este tipo de acções, são bastante stressantes nos militares e têm naturalmente que envolver uma liderança muito adequada, eficaz e eficiente na conduta das operações, pelo que as forças militares que participam nestes "novos" TO são essencialmente Conjuntas e cada vez mais Combinadas, facto que merece também a nossa atenção, uma vez que os líderes devem ter que estar preparados para considerar esta realidade. A valorosa experiência passada dos nossos militares na Guerra do Ultramar, conjugada com a experiência actual em cenários semelhantes aos acima referidos e no caso do nosso estudo em particular (Afeganistão), surgem assim como uma oportunidade para se sistematizar um conjunto de reflexões, que permitem contribuir para a melhoria da *performance* do exercício de comando e liderança dos militares das Forças Armadas Portuguesas ao nível da liderança directa.

b. Eficácia na Liderança Militar

A eficácia da liderança na Instituição Militar traduz-se num objectivo permanente, porque só ela materializa o cabal cumprimento da missão das Forças Armadas. Para se conseguir atingir tal desiderato, é necessário percorrer um longo caminho que se deve iniciar com a formação e a preparação dos militares e que se concretiza com a aplicação eficaz da Força Militar (Ribeiro, 2006: 36-40). Esta é uma tarefa colectiva, que se inicia

³⁶ O conceito *Three Block War* foi inicialmente introduzido no léxico militar pela Marinha dos EUA, através do General Charles Krulak no final de 1990 para ilustrar o espectro dos complexos desafios que o soldado actual tem que enfrentar no moderno campo de batalha (Krulak, 1999.)

³⁷ *"Strategic corporals"*, segundo o General Charles Krulak, traduz-se no facto dos líderes dos baixos escalões (tradução livre - "soldados estratégicos"), acabarem por possuir a capacidade prática de operar decisões, que muitas vezes, só deveriam ser efectuadas ao nível da liderança estratégica (Krulak, 1999.)



com as acções dos líderes estratégicos, passando pelos líderes organizacionais até aos líderes directos, onde incide o objecto do nosso estudo.

c. Indicadores de Eficácia em Ambiente de Stress

No entanto, para conseguir “medir” o parâmetro eficácia, torna-se necessário reconhecer um conjunto de indicadores que permitam apontar quais deveriam ser as suas **características, apetências** ou **traços** que o líder deverá possuir para saber tomar decisões em situações difíceis, materializadas por stress.

De acordo com o estudo efectuado e as entrevistas realizadas, conseguimos reconhecer no líder a existência de um conjunto de Indicadores de Eficácia que mais se adequam ao ambiente de stress, que passamos de imediato a elencar:

- Ser um indivíduo com *carácter*;
- Ser um indivíduo *honesto*;
- Possuir a capacidade de transmitir *confiança*;
- Possuir *autocontrolo e autodomínio*;
- Ser um indivíduo *competente profissionalmente*;
- Ser detentor de *inteligência emocional*;
- Possuir elevado *sentido de responsabilidade*;
- Ser um indivíduo com *maturidade* e possuidor de vasta *experiência profissional*;
- Possuir um elevado *sentido do dever*.

Estes indicadores materializam o resultado da análise empírica baseada em experiências reais dos elementos entrevistados, sendo corroborados pela pesquisa científica efectuada sobre a temática em questão, apresentados no segundo capítulo.

d. Síntese Conclusiva

Ao longo do presente capítulo abordámos o conceito de eficácia e eficiência nas Forças Armadas e verificámos a importância da aplicação destes conceitos no moderno campo de batalha, definido por *Three Block War*. Mas para os conseguir aplicar adequadamente, a Instituição Militar deve garantir que os seus militares e de forma muito particular, os seus líderes, estão em condições de desempenhar missões em TO onde o stress seja uma constante. Surge portanto, a necessidade de recorrer ao conhecimento científico e ao conhecimento empírico materializado na experiência dos líderes que executaram missões em ambientes de stress, que no presente trabalho se traduzem nas missões desempenhadas no Ultramar e no Afeganistão, para se proceder ao levantamento



de importantes indicadores que permitam definir orientações relativas à melhor forma de abordar a liderança em ambiente de stress.

Considerando a informação recolhida, julgamos estar em condições para validar a *H1: Podemos identificar alguns indicadores de eficácia em ambientes de stress*, tendo em conta que nos é possível reconhecer nove indicadores de eficácia.

Da mesma forma e acordo com a análise efectuada, é agora possível responder à *QD1: Quais os indicadores de eficácia num ambiente de stress?* Tendo em conta que foram apresentados nove indicadores de eficácia (carácter, honestidade, confiança, autocontrolo e autodomínio, competência profissional, inteligência emocional, sentido de responsabilidade, maturidade e experiência profissional e o sentido do dever).



4. Percepção e Competência de Liderança em ambiente de Stress

a. Percepção de Liderança

O conceito de Percepção, traduz-se numa função cerebral que atribui o significado aos estímulos sensoriais do organismo tendo em conta as experiências vividas, sendo através destas, que um indivíduo compreende o mundo à sua volta de uma forma adequada. Do ponto de vista psicológico ou cognitivo, a percepção envolve também os processos mentais, a memória e a inteligência que podem influenciar na interpretação dos dados. Importa salientar que a percepção não é a mesma coisa que a memória ou que a inteligência, uma vez que se reporta a situações concretas (Pires, 2009: 4). Neste âmbito, mas adequado ao nosso trabalho, consideramos que a percepção de liderança divide-se em duas áreas semelhantes: a primeira traduz-se nos comportamentos e nas atitudes que o líder reconhece possuir quando necessita de tomar decisões em ambiente de stress e a segunda materializa os comportamentos e as atitudes que o subordinado reconhece ao seu líder, quando ele tem que tomar decisões nesse mesmo ambiente.

Deste modo, e tendo como base os questionários efectuados e os indicadores levantados, iremos analisar se existem diferenças na percepção de liderança em ambiente de stress, entre os líderes e os subordinados.

b. Competência de Liderança

Vimos que a condição militar exige ao Soldado³⁸ que presta serviço, uma disponibilidade e prontidão permanente para arriscar a sua vida ao serviço da pátria ou no desempenho de funções em TO de elevado stress. Tal facto, requer que os líderes possuam um conjunto de competências que lhes permitam tomar as decisões acertadas e no momento oportuno.

O conceito de Competência³⁹ só tem sentido, se for entendido como um processo de aprendizagem permanente, onde por vezes é necessário parar para verificar se o indivíduo está a executar de forma adequada tudo aquilo que aprendeu. Isto porque, o hábito em executar os mesmos procedimentos, decisões ou tarefas, leva a que o indivíduo perca a noção da necessidade de alterar as suas competências perante os novos requisitos da função, mudanças tecnológicas, de ambiente, etc. (Rego & Cunha, 2004: 336). Daí que seja muito importante que os líderes saibam permanentemente, quais as competências que

³⁸ O termo Soldado, refere-se a todos os militares em geral.

³⁹ Associado a três grupos diferenciados: Competência Técnica, Interpessoal e Cognitiva (Afonso, 2010: 95).



devem possuir, sendo igualmente indispensável que as diversas organizações e instituições saibam também garantir um ambiente propício a essa aprendizagem.

Deste modo, e tendo como base os questionários efectuados e os indicadores levantados, iremos procurar identificar as competências de liderança militar que concorrem para uma maior eficácia de liderança em ambiente de stress.

c. Metodologia e Amostra

A metodologia usada para a recolha dos elementos necessários à investigação, consistiu na aplicação de dois questionários diferenciados aplicados a indivíduos com idades compreendidas entre os 19 e os 34 anos. Um modelo para os subordinados (Apêndice 3) e outro para os líderes (Apêndice 4). Ambos os questionários foram compostos por vinte e duas afirmações, que necessitavam de ser classificadas quanto ao seu grau de veracidade numa escala de um (1) a seis (6), considerando que um (1) representava uma afirmação completamente falsa e seis (6) uma afirmação completamente verdadeira. Estes questionários foram elaborados de acordo com um modelo já existente e devidamente validado a nível nacional (Cunha e Rego, 2004: 354 e 355) tendo sido ligeiramente modificados e adaptados, tendo em vista responder à temática que nos encontramos a abordar. As vinte e duas afirmações foram agrupadas de acordo com os indicadores levantados e seguiram a seguinte orientação:

O indicador *carácter* é materializado nas afirmações nº 1, 3 e 16.

O indicador *honestidade* é materializado nas afirmações nº 2 e 17.

O indicador *confiança* é materializado nas afirmações nº 4, 5 e 18.

O indicador *autocontrolo e autodomínio* é materializado nas afirmações nº 6 e 14.

O indicador *competência profissional* é materializado nas afirmações nº 7 e 19.

O indicador *inteligência emocional* é materializado nas afirmações nº 8, 11, 21 e 22.

O indicador *sentido de responsabilidade* é materializado nas afirmações nº 9 e 10.

O indicador *maturidade e experiência profissional* é materializado nas afirmações nº 12 e 13.

O indicador *sentido do dever* é materializado nas afirmações nº 15 e 20.

A amostra correspondente aos subordinados, foi constituída por 71 militares do sexo masculino (n=71) que desempenharam funções numa FND sob a liderança portuguesa e inseridos na estrutura de comando da *International Security Assistance Force* (ISAF) no Afeganistão, onde é materializado o ambiente de stress. A amostra correspondente aos líderes foi constituída por 13 militares do sexo masculino (n=13) que desempenharam

funções de liderança numa FND sob a estrutura de comando da ISAF no Afeganistão, onde é materializado o ambiente de stress. Foram ainda considerados para efeitos de comparações pontuais, os resultados obtidos pelo Relatório de Acompanhamento Psicológico efectuado pelo CPAE durante o ano de 2010 às FND no Afeganistão.

d. Resultados

Procederemos de seguida à apresentação dos resultados obtidos através dos questionários efectuados sobre a Percepção de Liderança. A análise estatística e o respectivo tratamento de dados, foram efectuados de acordo com o programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

Apesar de neste trabalho termos encontrado alguns resultados quantitativos, pretendemos que o estudo se centre em conclusões qualitativas. Isto porque, consideramos que tanto a liderança como o stress são difíceis de quantificar.

(1) Análise das diferenças na Percepção de Liderança

Os resultados apurados encontram-se materializados nas médias obtidas pelos Indicadores constantes na Figura 1. No sentido de procurar representar graficamente o comparativo da Percepção de Liderança, sugerimos também a visualização da Figura 2.

INDICADORES	Líderes (n=13)	Subordinados (n=71)
Honestidade	5,88	5,53
Carácter	5,90	5,45
Confiança	5,28	4,45
Autocontrolo e Autodomínio	5,96	5,56
Competência Profissional	5,73	5,52
Responsabilidade	5,21	5,27
Maturidade e Experiência Profissional	5,46	5,32
Sentido do Dever	5,65	2,38
Inteligência Emocional	5,38	4,82

Figura 1 – Médias obtidas pelos Indicadores

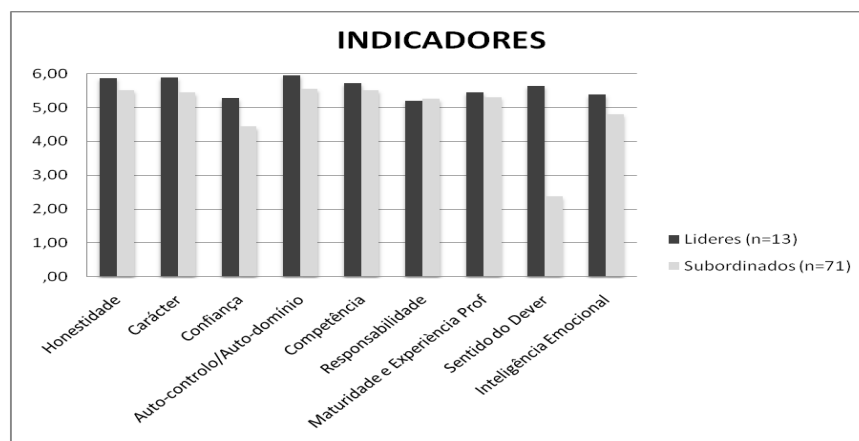


Figura 2 – Gráfico comparativo da Percepção de Liderança



Tendo em conta o referido anteriormente, os resultados apurados permitem-nos verificar os seguintes aspectos fundamentais:

- De um modo geral, a percepção da liderança dos subordinados relativamente aos seus líderes é ligeiramente inferior em todos os indicadores, com excepção do indicador **Responsabilidade**, que foi superior, mas cuja diferença se esbate;

- O indicador que apresenta o valor mais elevado é **Autocontrolo e Autodomínio**, tanto para os líderes como para os subordinados. Tal facto, parece-nos perfeitamente normal, tendo em conta que estamos a falar de situações de stress;

- Existe uma grande consonância em quase todos os indicadores entre a noção da percepção de liderança dos líderes e dos subordinados. No entanto, o indicador **Sentido do Dever** nos subordinados apresenta um valor bastante baixo quando comparado com os líderes. Tal facto, permite-nos concluir que este indicador para os líderes, revela-se de extrema importância, enquanto que para os subordinados não parece ser determinante nem ter aplicabilidade em situações de stress. Uma possível justificação assentará certamente, no facto dos subordinados não terem, normalmente a necessidade de tomar tantas decisões como os seus líderes, não dando por isso tanta importância a este indicador.

(2) Identificação das Competências de Liderança

Os resultados apurados encontram-se materializados na identificação dos indicadores preferenciais para determinar as Competências de Liderança em ambientes de stress. Para tal, são apresentadas as médias globais obtidas pela junção dos resultados obtidos nos Indicadores dos líderes com os dos subordinados, constantes na Figura 3. No sentido de procurar representar graficamente os Indicadores preferenciais, sugerimos também a visualização da Figura 4.

INDICADORES	Média
Honestidade	5,58
Carácter	5,52
Confiança	4,58
Autocontrolo e Autodomínio	5,62
Competência Profissional	5,55
Responsabilidade	5,26
Maturidade e Experiência Profissional	5,34
Sentido do Dever	2,89
Inteligência Emocional	4,90

Figura 3 – Indicadores preferenciais

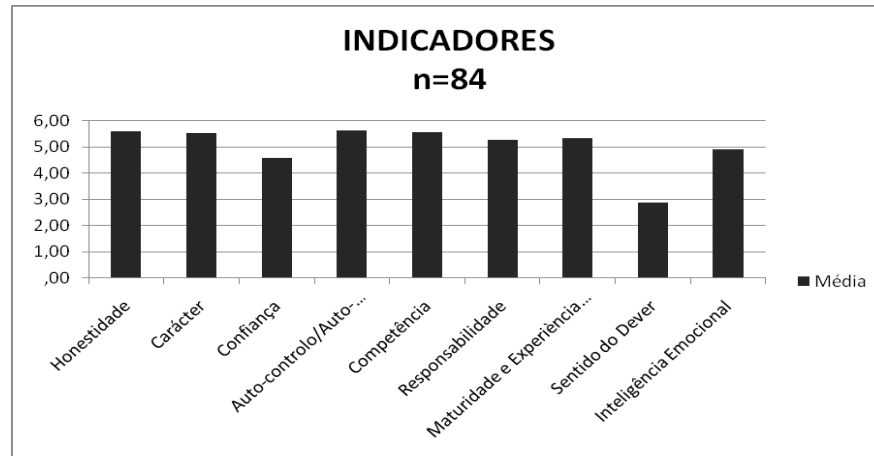


Figura 4 – Gráfico representativo dos Indicadores preferenciais

Tendo em conta o referido anteriormente, os resultados apresentados permitem-nos verificar que apenas o indicador *Sentido do Dever* não parece ser essencial para a identificação das Competências de Liderança, devido aos baixos resultados obtidos. Tal facto, levou-nos a não considerá-lo como sendo uma Competência.

Seguidamente, apresentamos por ordem crescente de importância os Indicadores determinados, agora transformados em Competências de Liderança:

- 1- Autocontrolo e Autodomínio**
- 2- Honestidade**
- 3- Competência Profissional**
- 4- Carácter**
- 5- Maturidade e Experiência Profissional**
- 6- Responsabilidade**
- 7- Inteligência Emocional**
- 8- Confiança**

Como complemento das Competências de Liderança determinadas, pretendemos agora efectuar o cruzamento e a inferência dos resultados obtidos com as conclusões alcançadas pelo estudo efectuado e publicado no Relatório de Acompanhamento Psicológico efectuado pelo CPAE durante o ano de 2010 às FND no Afeganistão. O resultado deste estudo considera que existe uma “boa relação” entre comandantes (líderes) e subordinados, e que a “coesão da Força” se encontra com níveis substancialmente elevados, “não se verificando factores potenciadores de gerar elevados níveis de stress e/ou perturbação psicológica”. Tendo em conta que a amostra foi a mesma



do nosso estudo, poderemos concluir que as Competências anteriormente levantadas estiveram presentes nessa acção de liderança, o que permite reforçar a sua validade.

e. Síntese Conclusiva

No presente capítulo foram analisados os principais requisitos que se impõem em termos das Competências de Liderança, tendo como base o cruzamento dos dados provenientes dos inquéritos lançados aos subordinados, com os inquéritos lançados aos líderes sobre Percepção de Liderança e ainda com os resultados dos estudos efectuados sobre Níveis de Coesão e Satisfação, constantes no Relatório do CPAE e relativos às FND que se encontravam no Afeganistão, durante o ano de 2010.

Considerando a informação recolhida e a análise efectuada, julgamos estar em condições para validar a **H2**: “*Existem diferenças na percepção de liderança entre os líderes e os subordinados em ambiente de stress*”, tendo em conta que efectivamente existem diferenças. A maior diferença reside no Indicador **Sentido do Dever**.

Desta forma, de acordo com a análise efectuada permite-nos responder à **QD2**: “*Qual a percepção de liderança em ambientes de stress?*”

Verificamos que a percepção de Liderança se materializou na confirmação dos comportamentos e atitudes que o líder reconhece possuir e naquelas que o subordinado reconhece ao seu líder, quando este tem que tomar decisões em ambiente de stress.

Considerando a informação recolhida e a análise efectuada, julgamos estar em condições para validar a **H3**: “*Foi possível identificar as competências de liderança militar que concorrem para uma maior eficácia de liderança em ambientes de stress*”, decorrentes da concordância entre as percepções dos líderes e dos subordinados quanto às características que devem existir na liderança, com excepção do “Sentido do Dever”. Foi ainda possível, estabelecer uma hierarquização dos indicadores que permitiu identificar as competências mais eficazes para a liderança neste ambiente.

De igual modo, é possível agora conseguir responder à **QD3**: “*Quais as competências de liderança mais adequadas em ambientes de stress?*” Porque a hierarquização dos indicadores permitiu identificar como mais adequadas o *Autocontrolo e Autodomínio, a Honestidade, a Competência Profissional, o Carácter, a Maturidade e Experiência Profissional, a Responsabilidade, a Inteligência Emocional e a Confiança*.



5. Conclusões e Recomendações

a. Conclusões

Ao longo do presente trabalho, procurámos manter-nos focados sobre qual seria a forma mais adequada de abordar a liderança em ambientes de stress, tendo em conta que a sua operacionalização é materializada pelo líder (comandante) militar. O ambiente de stress foi materializado nos cenários do Ultramar e do Afeganistão, onde procurámos retirar ensinamentos empíricos, através da valorosa experiência dos militares que já serviram nestes TO.

Quanto ao patamar da liderança aqui abordado – Liderança Directa, verificámos que o exercício da mesma, assenta numa relação privilegiada entre o líder e os subordinados, na medida que existe uma grande proximidade entre ambos. Tal facto, requer uma liderança baseada no exemplo, onde o mais importante são os traços e as qualidades pessoais do líder. Daí que tenhamos levantado os Indicadores de Eficácia para análise baseados nas características pessoais que passamos a relembrar: O *carácter*; a *honestidade*; a *confiança*; o *autocontrolo e autodomínio*; a *competência profissional*; a *inteligência emocional*; o *sentido de responsabilidade*; a *maturidade e experiência profissional* e o *sentido do dever*.

Verificámos que os líderes militares estão sujeitos a situações stressantes e a forças de pressão e frustração provenientes da especificidade ou da tipologia das missões, independentemente do espaço temporal onde decorram.

Se no Ultramar, grande parte do stress era proveniente de tarefas rotineiras tais como a desminagem diária de itinerários, da morte ou o ferimento grave de um camarada, o combatente actual tem que lidar com as mesmas incertezas, mas ainda com a agravante de ter que estar preparado para lidar com o stress proveniente da actual tipologia – *Three Block War* onde a eficácia e a eficiência das missões atribuídas aos militares andam sempre associadas. Foi ainda referido, que o relacionamento interpessoal deficiente com os escalões superiores pode ser mais um elemento causador de stress. Tais factos, impõem a existência de estratégias de *coping*, que permitam ao líder fazer face às exigências externas (do ambiente) ou internas (do próprio sujeito) que sobrecarregam ou excedem os recursos do indivíduo, ao mesmo tempo que se procura a adaptação do organismo à situação adversa. Porém, verificamos que o *coping* poderá já não surtir efeito, se tanto o líder como os subordinados estiverem demasiado tempo expostos a situações stressantes.



Confirmamos a importância do líder nunca deixar que o stress atinja níveis demasiado elevados que prejudiquem o cumprimento da missão atribuída. Ao invés disso, torna-se necessário garantir que o nível de stress seja mantido no “ponto óptimo”, tendo em conta que é benéfico para o indivíduo e permite um melhor desempenho na realização da tarefa. Para tal, é necessário garantir que o subordinado se sinta apoiado pela cadeia hierárquica militar, que materializa a liderança directa.

Quanto à existência de personalidades que mais se adequam às situações de stress, verificamos que, de acordo com os estudos em referência, as personalidades Tipo B são as que melhor conseguem suportar situações causadoras de stress. Por outro lado, o conhecimento empírico proveniente da experiência dos militares entrevistados e inquiridos, referem que não existe uma relação directa entre a personalidade do indivíduo e o modo como ele lida com o stress, tendo em conta que a sua reacção depende da forma como ele próprio encara a situação (o que poderá ser stressante para ele, poderá não ser para outro), dependendo de igual forma da sua maturidade, da experiência adquirida em lidar com situações já vividas e se possui ou não adequada inteligência emocional para lidar com as diversas emoções envolvidas. Por último, constatamos que existem indivíduos com personalidades que permitem lidar com períodos permanentes de stress, sendo no entanto necessário que se tenha consciência das exigências e limitações causadas pela pressão.

A inteligência emocional, é apresentada como uma ferramenta que materializa o sucesso do líder em conseguir controlar as suas emoções e em saber lidar com as emoções dos seus subordinados, nas mais variadas situações. No decorrer de uma missão de combate, poderá materializar-se na capacidade do líder em conseguir legitimar a sua acção de acordo com a sua liderança próxima e pela “figura da autoridade” que lhe está investida, minimizando assim a renitência que os subordinados têm em aniquilar o seu semelhante às curtas distâncias.

Outro aspecto fundamental é a tomada de decisão em ambiente de stress, na medida que incide normalmente sobre as situações não programadas e auxilia o líder a reduzir o stress nos seus homens através de decisões adequadas e oportunas, garantindo que os resultados alcançados se materializam fundamentalmente na consciencialização e orientação dirigida para uma meta ou objectivo, sendo muito importante não decidir impulsivamente e pelo ímpeto. Se a decisão for a mais ajustada possível à realidade e tiver a participação dos subordinados, não só permite maior motivação, como faz com que os



níveis de stress nos subordinados reduzam consideravelmente. Para tal, muito contribui a inteligência emocional, o treino e habituação a situações idênticas vividas.

Quanto aos Indicadores de Eficácia levantados, verificámos que existem diferenças entre as Percepções (Atitudes) de Liderança por parte dos líderes e as Percepções de Liderança por parte dos subordinados. De igual modo apurámos, que existe uma grande consonância entre a percepção e o comportamento, materializado no modo como os subordinados reconhecem aos seus líderes confiança e competência em situações de stress. No entanto, verificámos que existe uma grande discrepância no indicador levantado como **Sentido do Dever**, pelo que não foi considerado como Competência de Liderança.

O estudo do CPAE efectuado à Força Portuguesa no período em que os Indivíduos considerados como Amostra se encontravam em missão, veio corroborar as Competências de Liderança determinadas, pois confirmou-se a sua eficácia durante o decorrer da missão da ISAF.

Por todas as razões apresentadas e relembrando a questão central (QC): *Qual a abordagem de liderança mais adequada em ambientes de stress?* Verificamos que é possível definir uma abordagem de liderança mais apropriada e adaptada aos ambientes de stress vividos em situações de combate provável ou efectivo, materializado respectivamente nas missões realizadas actualmente nas FND no Afeganistão ou nas missões realizadas durante o período do Ultramar.

Não foi nosso propósito chegar a um “valor” final para a abordagem de liderança mais adequada em ambiente de stress, tendo em conta que nos parece exagerado e até mesmo impossível tornar algo intangível, como é o caso da liderança, em números com decimais. Ao procurarmos uma abordagem de liderança, estamos a tentar dar um pouco de objectividade ao tema, mas é preciso ter a perfeita noção de que existe um grau de subjectividade sempre presente. Esta mesma subjectividade está bem patente nas diferentes perspectivas científicas e empíricas apresentadas ao longo do trabalho. No entanto, estas perspectivas quando corroboradas com os questionários efectuados com uma amostra credível, permite-nos ter o conforto e o arrojo em criar um Modelo de Abordagem de Liderança, que parece dever assentar no seguinte:

O líder tem que possuir um autocontrolo e autodomínio elevados para nunca entrar em situações de stress, nem tomar decisões impulsivamente. Deve ainda possuir a capacidade de gerir adequadamente as suas emoções e as dos seus subordinados, agindo sempre com antecipação face a quaisquer sinais de excessiva pressão ou stress que os seus



homens estão ser alvo. Se não o fizer em tempo, poderá já ser tarde demais tendo em conta que as situações stressantes são facilmente propagáveis. Tal só é possível se o líder conhecer permanentemente e devidamente as capacidades, limitações, anseios, estado emocional dos seus homens e lhes proporcionar adequado bem-estar. Além disso, deve ainda fazer uso da sua experiência e maturidade para conseguir lidar adequadamente com as situações.

Por último, é necessário ter sempre presente que o factor humano é essencial e o mais importante no desempenho de missões em ambiente de stress. A preocupação do líder neste tipo de ambientes, tem que incidir primordialmente no factor humano aliado à eficácia no cumprimento da missão e só depois é que virá a preocupação com a eficiência ou quaisquer outros factores. Se forem alteradas estas prioridades, o líder estará a deixar caminho aberto para não conseguir liderar devidamente, quando uma situação de stress ocorrer. O resultado será tanto pior, quanto mais tempo os subordinados se encontrarem nessa situação.

b. Recomendações

Tendo em conta a abordagem ao tema, a análise efectuada e às conclusões apresentadas, aprez-nos apresentar as seguintes recomendações:

A primeira, traduz-se em desenvolver a capacidade de criar nas Forças Armadas a possibilidade de serem efectuadas avaliações periódicas por parte dos comandantes, da eficácia da liderança ao nível dos escalões onde é operada a liderança directa.

A segunda recomendação traduz-se em criar a capacidade para dar formação adequada para lidar com o stress nas mais variadas situações, o que permitirá evitar casos de “stress pós-traumático”.

A terceira, pressupõe a criação de programas de desenvolvimento da inteligência emocional para os líderes.

A quarta, materializa-se na criação de uma base de dados, associada a um sistema de lições aprendidas nas Forças Armadas sobre o modo mais adequado de liderar em ambiente de stress, tendo em conta que possuímos um enorme conhecimento empírico, materializado no “saber feito de experiência”, proveniente de militares que combateram durante largos anos em território Ultramarino e mais recentemente no TO do Afeganistão.

A quinta recomendação assenta na selecção adequada e judiciosa dos militares que exercem funções de comando nos escalões Companhia, Pelotão e Secção, tendo em conta que os “traços de liderança” continuam a ser muito importantes no perfil do líder.



Como sexta recomendação, sugerimos que se procedam à execução de treinos intensos, tendo como suporte os cenários de stress baseados em lições aprendidas, de forma a exercitar e a permitir que tanto os líderes como os subordinados, possam reagir adequadamente a situações idênticas às que ocorrem em ambiente real.

A sétima recomendação assenta na continuidade da promoção do desenvolvimento do espírito de corpo e da camaradagem, como forma de intensificar as relações de proximidade entre os líderes e os subordinados e evitar o surgimento de problemas de relacionamento interpessoal deficiente com os escalões superiores.

A oitava recomendação, seria proceder à elaboração periódica de questionários que materializassem a contínua determinação das percepções de liderança em situações de stress, face aos indicadores que aqui foram levantados e que se revelam transversais aos três Ramos das Forças Armadas.

Por último, sugere-se que na continuação deste trabalho, seja efectuado um estudo no sentido de avaliar qual o grau e tipo de stress envolvido ao nível da liderança organizacional e estratégica nas Forças Armadas.

c. Epílogo

Face a tudo o que foi exposto, às conclusões retiradas e às recomendações efectuadas, gostaríamos de fazer um remate final, referindo que a **liderança é algo poderoso** na medida que permite grandes feitos, estando-lhe no entanto associada um grau de **complexidade elevado**, porque são necessários vários requisitos que muitas vezes não são fáceis de reunir num único indivíduo - o **Líder**. Se ainda juntarmos o **Stress** como outra variável, verificamos que a complexidade em liderar aumenta exponencialmente.

No entanto, verificamos que actualmente, de acordo com a análise efectuada aos inquéritos, as forças que desempenharam missões em locais como o Afeganistão, onde os níveis de stress são substancialmente superiores, verifica-se que de uma forma geral, os **nossos líderes e subordinados têm vindo a registar níveis de sucesso e satisfação bastante adequados**.

Por último, gostaríamos de reforçar três aspectos que nos parecem fundamentais e que foram uma opinião convergente em todos os militares entrevistados com experiência de combate e em lidar com situações de stress.

A primeira, materializa-se no facto **não ser possível “fazer líderes”, pois eles já deverão possuir algumas características – “traços”**. A segunda, assenta no facto de ser



muito importante o líder **conhecer bem os seus homens**. A terceira e última, traduz-se na grande importância atribuída à **experiência e maturidade** dos líderes.



Referências Bibliográficas

Monografias

- ADAIR, John, REED, Peter (2006). *Liderança para o sucesso*. Lisboa: Editorial Presença.
- AFONSO, Paulo Lourenço (2010). *Liderança. Elementos-chave do processo*. Lisboa: 2ª Edição da Escolar Editora.
- AZEVEDO, Mário (2004). *Teses, relatórios e trabalhos escolares – Sugestões para estruturação da escrita*. Lisboa: Universidade Católica Editora.
- BATTISON, Toni (2001). *Vencer o Stress – Homem Moderno*. Alfragide: Edições ASA.
- BAUK, D. (1985). *Stress*. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional. S.L.S ed.
- BILHIM, João (2004). *Teoria Organizacional - Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Universidade técnica de Lisboa (UTL), Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP).
- BIRKENBIHL, Vera (2000). *Stress e Felicidade*. Alfragide: Editora Pergaminho.
- BOTHWELL, Lin (1991). *A Arte da Liderança*. Lisboa: Biblioteca de Gestão Moderna.
- COSTA, Elias (1935). *A Educação Moral do Soldado*. Leiria: Livraria Editora J. Moita.
- GARCIA, João Pedro Augusto da Costa (2005). *Factores Indutores de Stresse na Actividade Policial*. Lisboa: Academia Militar/Trabalho Final de Curso da GNR – Armas.
- GOLEMAN, Daniel, BOYATZIS, Richard, McKEE, Annie (2002). *Os novos líderes – A inteligência emocional nas organizações*. Lisboa: Editora Gradiva.
- GROSSMAN, LT.COL Dave e CHRISTENSEN, Loren (2008). *On Combat*. Warrior Science Publications.
- GROSSMAN, LT.COL Dave (1995). *On Killing*. New York: Back Bay Books.
- HARGREAVES, Gerard (2001). *Gerir o Stress – Manual de Auto-Formação*. Editora Livros e Livros.
- LABRADOR, Francisco (1995). *Stress*. Lisboa: Temas da Actualidade.
- LAZARUS, R.S. e FOLKMAN, S. (1984). *Stress appraisal and coping*. New York: Springer.



- LOUREIRO, José (2008). *A Eficácia da Liderança nas Operações Conjuntas*. Lisboa: IAEM/CEM 2007/2008.
- LUIS, Arsénio Matos (2005). *A Liderança - que relação de poder*. Évora: Universidade de Évora.
- MARTIN, Doris, BOECK, Karin (2000). *QE. O que é Inteligência Emocional*. Cascais: Editora Pergaminho Lda.
- KRAUSE, Donald (1999). *Arte da liderança para executivos*. Mem-Martins: Lyon Edições.
- PEREIRA, Orlindo Gouveia (1999), *Fundamentos de Comportamento Organizacional*, Fundação Caloute Gulbenkian, Lisboa.
- PIRES, Rui (2009). *A Eficácia da Liderança percebida no “Operational Sea Training”*. Lisboa: IAEM/CPOS-M 2008/2009.
- PRINCE, Howard T. (1956). *The Stress of Life*. New York: Mac Graw-Hill
- REGO, Arménio (1998). *A Liderança nas Organizações*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- REGO Arménio, CUNHA, Miguel Pina (2004). *A Essência da Liderança – Mudança, Resultados, Integridade*. Editora RH.
- RIBEIRO, Martins (2006). *Liderança estratégica e eficácia organizacional: O caso do Exército Português*. Lisboa: IESM/CPOG 2005/2006.
- ROBBINS, Stephen (1998). *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: LTC editora.
- RUSSEL, Bertrand (1990), *O Poder e uma nova Análise Social*. Lisboa: Editoriais Fragmentos.
- SALVADOR, Luís (2007) *A percepção da liderança nos exercícios “Operational Sea Training”*. Boletim, Nº2, Maio. Lisboa: IESM.
- SELYE, Hans. (1959). *Stress a tensão da vida*. 2ª ed. São Paulo: Ibrasa.
- SELYE Hans (1975). *Stress without distress*. New York: McGraw-Hill.
- SERRA, Adriano Vaz (2002). *O Stress na vida de todos os dias*. Coimbra: G.C. Gráfica de Coimbra, Lda.
- TEIXEIRA, Sebastião (1998). *Gestão das Organizações*. Alfragide: Editora McGraw Hill de Portugal.
- WELCH, Jack (2007). *Vencer*. Lisboa: Actual Editora.



Publicações em série

COURTOIS, Gaston (1984). *A Arte de Ser Chefe*. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora.

DA (1990). *Military Leadership*. FM 22-100, Washington: Headquarters, Department of the Army, United States of America.

DA (1999). *Army Leadership*. FM 2-100, Washington: Headquarters, Department of the Army, United States of America.

DA (2006). *Army Leadership. Competent, Confident and Agile*, FM 6-22, Washington: Headquarters, Department of the Army, United States of America.

ECEME (1968). *Chefia e Liderança*, Col 22-0-1, Rio de Janeiro: Escola de Comando e Estado-Maior do Exército.

ENCICLOPÉDIA (1997), *Dicionário Enciclopédico*. Fascículos do Diário de Notícias Vol 1. Lisboa: Círculo de Leitores.

EXÉRCITO (2005), Regulamento de Campanha e Operações. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional - Exército Português.

LEITÃO, Vilas, ROSINHA, Palma (2007). *Ética e liderança – Uma visão militar e académica*. Lisboa: Academia Militar.

IAEM (1977), *Dicionário de Termos Militares*, ME-0120. Estado-Maior do Exército, Instituto de Altos Estudos Militares.

MESQUITA, Raúl, DUARTE, Fernanda (1996). *Dicionário de Psicologia*. Lisboa: Plátano Editora.

CID (2007). *PDE 5-00, Planeamento Tático e Tomada de Decisão*. Lisboa: Exército Português - Comando de Instrução e Doutrina.

PAMPLONA, Aurélio Ventura Martins (1990). *Manejo do Stress no Campo de Batalha*. Amadora: Regimento de Comandos.

VIEIRA, Belchior (2002). *Liderança Militar*. Lisboa: Edições Atena Lda.

Artigos de publicações em série

SOUSA, Carla Patrícia Fernandes (2004). *Lidar com Situações de Stress* in O Falcão, o boletim nº 2 do Regimento de Infantaria nº 8.

VIEIRA, Belchior (2006). *Liderança Estratégica* in Boletim nº 1, IESM.



Artigos de publicações em série electrónicas

BRATZ, Eduardo. *Liderança*. Revista Líder consultada na Edição Nº 85 de 16 de Novembro de 2010, [em linha], [referência de 21 de Março de 2011] e disponível na internet em: <http://www.revistaleader.com.br/artigos_int.asp?id=13>.

KRULAK, General Chares C. *The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War*. Artigo publicado na Marines Magazine, January 1999 - Operation Absolute Agility e consultado no Intellectual and Leadership Center of the Air Force, [em linha], [referência de 7 de Abril de 2011] e disponível na internet em: http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/usmc/strategic_corporal.htm.

NATO, *Model of Team Effectiveness. Chapter 4 – Review of Team Effectiveness Models*, RTO-TR-HFM-087 de Abril de 2005 [em linha], [referência de 27 de Abril de 2011]. Disponível na internet em: <<http://ftp.rta.nato.int/public//PubFullText/RTO/TR/RTO-TR-HFM-087///TR-HFM-087-04.pdf>>.

Relatórios e Documentos Oficiais

CENTRO DE PSICOLOGIA APLICADA DO EXÉRCITO (2011). *Relatório de Acompanhamento Psicológico - Níveis de Coesão e Satisfação dos militares*, efectuado às FND que se encontravam no Afeganistão, durante o ano de 2010.

Sítios na Internet

CENTRO DE INSTRUÇÃO DE OPERAÇÕES ESPECIAIS [em linha]. Portugal [referência de 23 de Março de 2011]. Disponível na internet em: <<http://cioelamego.no.sapo.pt/>>.

COMANDOS [em linha]. Portugal [referência de 23 de Março de 2011]. Disponível na internet em: <<http://comandosportugal.no.sapo.pt/>>.

CORPO DE FUZILEIROS [em linha]. Portugal [referência de 23 de Março de 2011]. Disponível na internet em: <<http://fuzileiros.marinha.pt/>>.

DEFESANET.ORG [em linha]. Brasil: defesanet.org [referência de 23 de Março de 2011]. Disponível na internet em: <<http://www.defesanet.com.br>>.



EMGFA [em linha]. Lisboa: Estado Maior General das forças Armadas [referência de 23 de Março de 2011]. Disponível na internet em: <<http://www.emgfa.pt>>.

GLOBALSECURITY.ORG [em linha]. USA: Globalsecurity.org [referência de 23 de Março de 2011]. Disponível na internet em: <<http://www.globalsecurity.org/military/world/portugal/index.html>>.

PORTAL SÃO FRANCISCO [em linha]. Brasil [referência de 08 de Abril de 2011]. Disponível na internet em: <<http://www.portalsaofrancisco.com.br/alfa/corpo-humano-sistema-nervoso/sistema-nervoso-8.php>>.

TROPAS PARAQUEDISTAS [em linha]. Portugal [referência de 23 de Março de 2011]. Disponível na internet em: <<http://paraquedistas.com.pt/>>.

WIKIPEDIA [em linha]. Portugal [referência de 10 de Abril de 2011]. Disponível na internet em: <<http://pt.wikipedia.org>>.

Legislação

Despacho nº7769/2010 do Gabinete do Ministro da Defesa Nacional publicado no Diário da República 2ª Série 86 (04-05-2010) – Directiva Ministerial de Defesa 2010-2013.

Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas (LOBOFA). Lei n.º 111/91, de 29 de Agosto.

Resolução do Conselho de Ministros, nº 39/2008. Reorganização da Estrutura Superior da Defesa Nacional e das Forças Armadas.

Entrevistas

CRUZ, General de Divisão Carlos Alberto dos Santos. Actual Subcomandante de Operações Terrestres na Brasília e Ex-Comandante da Força Multinacional de Intervenção MINUSTAH da ONU, realizada no Haiti entre Janeiro de 2007 e Abril de 2008. Entrevistas realizadas via correio electrónico em 05 de Janeiro e 24 de Abril de 2011.

ESTEVÃO, Capitão António Jorge Cochofel Estevão, Comandante da Unidade de Protecção da Força e com experiência como Comandante do *Tactical Air Control*



Party (TACP) da ISAF em 2007 e Oficial de *Force Protection* do Destacamento C-130 da ISAF entre os anos de 2008 e 2009.

FORMIGA, Capitão-Fragata Fuzileiro Joel Carlos Neto dos Santos, Comandante do Batalhão de Instrução da Escola de Fuzileiros e com experiência de *Executive Officer Mentor – OMLT*. Entrevista realizada em 29 de Março de 2011.

MOURA, Tenente-Coronel Rodrigo Leite Ribeiro. Actual Chefe do CAVE e Ex-Combatente no Ultramar. Entrevista realizada em 18 de Março de 2011.

RUIVO, Tenente-Coronel de Infantaria José António Emídio Martins. Actual Comandante do Batalhão de Comandos e com experiência de comando de forças no Afeganistão. Entrevista realizada em 18 de Fevereiro de 2011.

SANTO, General Gabriel Augusto do Espírito. Ex-CEME, Ex-CEMGFA e Ex-Combatente no Ultramar. Entrevista realizada em 25 de Fevereiro de 2011.

SANTOS, Tenente-General António Marques Abrantes. Ex-COFT e Ex-IGE e Ex-Combatente no Ultramar. Entrevista realizada em 24 de Fevereiro de 2011.

SILVA, Primeiro-Tenente Fuzileiro Ricardo Alexandre Pereira, 2º Comandante do Batalhão de Instrução e com experiência no comando da *Force Protection* em 2010 no Afeganistão. Entrevista realizada em 29 de Março de 2011.

SOARES, Coronel de Infantaria Pedro Miguel Alves Gonçalves. Actual Comandante do Centro de Tropas Comandos e com experiência no comando de forças no Afeganistão. Entrevista realizada em 25 de Março de 2011.



Apêndice 1 – Corpo de Conceitos

Este apêndice pretende clarificar e definir o conjunto de conceitos incorporados no modelo de análise desenvolvido, constituindo terminologia específica empregue no presente trabalho.

Administração

Do ponto de vista militar, traduz-se na ciência e arte do emprego dos recursos humanos, materiais, financeiros e de tempo colocados à disposição de um chefe militar com vista ao cumprimento efectivo e eficiente da missão (IAEM, 1977: 31).

Ambiente Operacional

Caracteriza-se pelo local onde decorrem as campanhas militares e pelo enquadramento e emprego dos meios disponíveis para consecução das mesmas. O ambiente operacional é condicionado pelos objectivos nacionais e militares das operações, pela ameaça, pelos meios tecnológicos envolvidos e pela informação disponível (EXÉRCITO, 2005: 2-1).

Autoridade

Acontece quando um indivíduo ou grupo de indivíduos reconhece noutro a capacidade de receber ordens, seja elas provenientes de valores, ou porque o seu conteúdo é legítimo (Luís, 2005: 158).

Chefia

Arte de influenciar e dirigir os subordinados, tendo em vista alcançar-se um fim determinado, de uma maneira tal que se consiga da parte dos mesmos, a confiança, o respeito, a cooperação leal e a obediência (IAEM, 1977: 31).

Comandante

Indivíduo que tem o comando de uma Força Militar terrestre, aérea ou naval e exerce a chefia militar (Enciclopédia, 1997).

Comando

Autoridade conferida pela lei e pelos regulamentos a um indivíduo para dirigir, controlar e coordenar forças militares, sendo acompanhada da respectiva responsabilidade, a qual não pode ser delegada (IAEM, 1977: 31).

Competências

É o conhecimento e habilidades técnicas profissionais (Robbins, 1999: 185) que proporcionam um referencial para o desenvolvimento e valorização da liderança ao estabelecerem categorias de aptidões, conhecimentos e atitudes que definem o comportamento do líder (Vieira, 2002: 89).

Coping

É uma tradução literal do verbo inglês “*to cope*”, cujo significado se materializa em saber lidar adequadamente com uma situação, superando as dificuldades ou limites que essa situação apresenta, materializando-se na tentativa ou empenhamento do indivíduo para lidar com exigências externas (do ambiente) ou internas (do próprio sujeito) que sobrecarregam ou excedem os recursos do indivíduo (Lazaros e Folkman, 1984).



Distress

Representa as condições de stress que são prejudiciais para o indivíduo, como conotação negativa, pois são desgastantes e improdutivas, traduzindo-se em ameaças ao organismo humano, causadoras de frustrações que poderão inclusivamente levar ao aparecimento de doenças e patologias mentais. (Serra, 2002: 17).

Eficácia

É a medida normativa do alcance dos resultados globais da organização (Bilhim, 2004: 395) e que diz respeito ao grau em que a organização realiza os seus objectivos e a eficiência à redução de custos envolvidos nessa realização. É a medida em que os *outputs* produzidos pelo processo se aproximam dos objectivos propostos (Teixeira, 1998: 7).

Eficiência

É a medida normativa da utilização dos recursos (Bilhim, 2004: 395). É a relação proporcional entre a qualidade e a quantidade de inputs e a quantidade e a qualidade de outputs produzidos (Teixeira, 1998: 7).

Equipa

É definida por um conjunto de dois ou mais indivíduos que interagem socialmente, possuindo um ou mais objectivos comuns, sendo criados para desempenhar tarefas relevantes para as organizações e que têm uma elevada interdependência no trabalho e possuem uma estrutura diferenciada de papéis e responsabilidades. Estão envolvidos num sistema organizacional com fronteiras e ligações mais vastas do que exclusivamente a envolvente da tarefa (NATO, 2005).

Eustress

Representa as condições de stress que são benéficas, dinamizadoras e contribuem para a realização do indivíduo e que se materializam num melhor desempenho por parte do mesmo (Serra, 2002: 17).

Gestão

É tudo semelhante à Administração. A diferença reside no predomínio da concepção e da definição de linhas gerais de acção na Administração e das operações de execução da Gestão (Enciclopédia, 1997).

Gestor

Indivíduo responsável pela gestão de uma Empresa ou Instituição (Enciclopédia, 1997).

Grupo

É definido como sendo um conjunto de indivíduos que se comunicam frequentemente, durante um determinado período de tempo, onde estabelecem relações mútuas com a finalidade de satisfação de interesses ou necessidades comuns (ECEME, 1968: 28).

Homeostase

Conceito que traduz a capacidade que o organismo tem em manter estável o ambiente interno, apesar das modificações que enfrenta em relação ao ambiente externo.



Teve origem com o investigador Walter Cannon, professor de Fisiologia na Universidade de Harvard. (Serra, 2002: 7)

Influência

Traduz-se na capacidade que um indivíduo tem em levar outro a mudar o seu curso de acção, ou a tomar determinada atitude sem que seja necessário efectuar qualquer ameaça ou coacção (Russel, 1990).

Legalidade

O princípio da legalidade traduz-se no cumprimento estrito da lei, sendo a garantia vital de que a sociedade não está presa às vontades particulares, daquele que governa ou lidera (Enciclopédia, 1997).

Legitimidade

Termo que define a qualidade de estar conforme com um mandato Legal, com a Justiça, com a Razão ou a qualquer outro, relacionado com a Ética. A legitimidade de um indivíduo é obtida através do processo denominado de legitimação (Enciclopédia, 1997).

Líder

Indivíduo que personifica a função de Chefe, Dirigente e Representante, e que se destaca pelas suas qualidades de autoridade, competência e poder de decisão (Enciclopédia, 1997).

Líder Militar

Militar que pelas suas virtudes e no desempenho das suas funções, inspira e influencia os outros a cumprirem os objectivos da organização em que estão inseridos (DA, 2006: 1-1).

Liderança

Tendo em conta as inúmeras definições de liderança, consideramos apenas duas. A primeira, traduz-se na capacidade de um indivíduo influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros (Cunha et al., 2003: 268). A segunda é a capacidade de não sendo necessário recorrer à autoridade investida, conseguir garantir o bem-estar e segurança do grupo, assegurando o cumprimento das finalidades, metas e objectivos concebidos e prescritos pela organização. (Luís, 2005: 158).

Liderança Directa

É a liderança de primeira linha praticada nos mais baixos escalões, onde o relacionamento entre o líder e os seus seguidores é intenso e constante, sendo necessário um grande conhecimento mútuo entre o líder e os seus subordinados, servindo como exemplo, a liderança praticada até ao nível do escalão de Companhia (Vieira, 2006: 67).

Liderança Estratégica

É a liderança que permite estruturar Forças, atribuir recursos e difundir visões que permitam preparar os subordinados e a organização para empenhamentos futuros. É desenvolvida em grandes organizações e permite influenciar um elevado número de efectivos, sendo o exemplo da liderança praticada ao nível dos Comandos de Componente e do Chefe de Estado-Maior General das Forças Armadas (CEMGFA), bem como de todas



as Instituições que dependem directamente do Ministério da Defesa Nacional (MDN) (Resolução do Conselho de Ministros nº 39 de 2008 e Directiva Ministerial de Defesa 2010-2013 de 4 de Maio de 2010).

Liderança Militar

A sua definição é em tudo semelhante às anteriores definições apresentadas de liderança, onde se ressalta apenas o facto de todas as acções do indivíduo terem que se adequar aos princípios éticos da profissão militar (DA, 1990).

Liderança Organizacional

É a liderança que permite fazer uma gestão dos recursos de uma forma mais assertiva e onde os líderes organizacionais desenvolvem a sua actuação tendo por base intenções, conceitos e abordagens sobre como fazer, sendo o exemplo da liderança praticada ao nível do escalão Batalhão e Brigada (Ribeiro, 2006: 5).

Modalidade de Acção

Consiste na formulação de uma das maneiras como se considera que uma missão pode ser cumprida (IAEM, 1977: 73).

Objectivo

É o resultado desejado numa qualquer actividade. Pode também ser definido por meta ou alvo. Deve ser explicado de forma bem concreta e deve ser escrito (Teixeira, 1998: 34).

Organização

É definida como uma entidade social, conscientemente coordenada, gozando de fronteiras delimitadas, que funciona numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de Objectivos (Bilhim, 2004: 21).

Poder

É a produção de efeitos pretendidos na capacidade de transformar as coisas e modificar o comportamento dos homens, sendo considerada uma das mais altas aspirações e recompensas do género humano (Russel, 1990).

Stress

Tendo em conta as inúmeras definições de stress, consideramos apenas duas. A primeira, traduz-se numa reacção psicológica do organismo a qualquer estímulo ou situação stressante (Selye, 1959). A segunda, materializa-se na experiência que resulta quando nos apercebemos da existência de um desequilíbrio entre uma solicitação efectuada e a nossa capacidade para satisfazer essa solicitação” (Vieira, 2002: 79).

Técnico Militar

Indivíduo militar, possuidor de qualificação compatível com as suas responsabilidades e de reconhecida competência nas operações de combate, na instrução e treino das tropas, bem como em todos os assuntos técnicos e administrativos correspondentes aos seus deveres (Vieira, 2002).



Apêndice 2 – Matriz de Validação

QUESTÃO CENTRAL	QUESTÕES DERIVADAS	HIPÓTESES	VALIDAÇÃO DE HIPÓTESES
QC: Qual a abordagem de liderança mais adequada em ambientes de stress?	QD1: Quais os indicadores de eficácia num ambiente de stress?	H1: Podemos identificar alguns indicadores de eficácia em ambientes de stress.	Validada (Cap. 3, p. 35)
	QD2: Qual a percepção de liderança em ambientes de stress?	H2: Existem diferenças na percepção de liderança entre os líderes e os subordinados em ambiente de stress	Validada (Cap. 4, p. 41)
	QD3: Quais as competências de liderança mais adequadas em ambientes de stress?	H3: Foi possível identificar as competências de liderança militar que concorrem para uma maior eficácia de liderança em ambientes de stress.	Validada (Cap. 4, p. 41)



Apêndice 3 – Questionário⁴⁰ aplicado sobre a Percepção de Liderança nos Subordinados

Questionário – Percepção de Liderança

Instruções de resposta ao questionário:

1. O presente questionário enquadra-se no âmbito de um trabalho de investigação para o Curso de Estado-Maior Conjunto, intitulado “A Liderança em Ambiente de Stress” durante o desempenho de uma missão de uma Força Nacional Destacada (FND) para um Teatro de Operações com um elevado nível de Stress.
2. Este questionário versa um conjunto de temáticas relativas ao modo como os subordinados e colaboradores percebem a liderança durante uma FDN sob Ambiente de Stress.
3. É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade, pois só assim será possível obter dados e conclusões fidedignas.
4. Esta auscultação constitui uma excelente ferramenta para dar a conhecer a sua percepção de liderança num Ambiente de Stress.
5. **Não há respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.
6. Este questionário é de natureza **confidencial**. O tratamento deste, por sua vez, é efectuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o **anonimato** é respeitado.
7. É muito importante a sua colaboração.

Quando terminar, coloque o questionário no respectivo envelope e faça-o chegar ao Oficial ou seu representante.

Tempo de Serviço: _____

Idade: _____

Posto: _____

Função Actual: _____

Funções desempenhadas: _____

⁴⁰ Fonte: adaptado de Rego & Cunha, 2004: 355.



PERCEPÇÃO DE LIDERANÇA - SUBORDINADOS

Seguidamente, são-lhe apresentadas diversas afirmações relativas ao comportamento e atitudes que julgue necessárias que o seu comandante ou chefe (líder) deve possuir. Por favor, responda em que medida elas são (ou não) verdadeiras para as **missões desempenhada em FND**, com **particular relevância para as situações de stress** vividas. Para o efeito, recorra à seguinte escala, colocando à frente de cada afirmação o número correspondente.

A afirmação é
completamente
falsa

A afirmação é
completamente
verdadeira

	1	2	3	4	5	6
1	O líder pode dizer uma coisa e fazer outra, actuando de modo incongruente com as suas palavras.					
2	A honestidade é fundamental para quem lidera.					
3	É essencial que o líder cumpra a palavra dada.					
4	O líder deve envolver os seus subordinados e colaboradores nas tomadas de decisão durante o cumprimento das missões atribuídas durante a FND.					
5	É essencial que o líder mostre confiança nas capacidades dos seus subordinados e colaboradores.					
6	É essencial que o líder transmita ordens precisas aos seus subordinados e colaboradores.					
7	É absolutamente necessário que o líder transmita a informação atempadamente aos subordinados e colaboradores.					
8	É importante que o líder critique os subordinados e colaboradores quando é necessário, mas que também os elogie quando merecem - actuando construtivamente.					
9	É necessário que o líder tenha sempre elevada consideração pelos seus subordinados e colaboradores.					
10	É importante que o líder esteja atento aos problemas e objectivos dos seus subordinados e colaboradores, durante as diferentes missões que desempenham.					
11	É fundamental que o líder respeite as opiniões dos seus subordinados e colaboradores.					
12	É necessário que o líder reconheça perante os seus subordinados e colaboradores quando ocorrem situações menos agradáveis provenientes das suas decisões.					
13	É necessário que o líder assuma compromissos adequados e exequíveis com os seus subordinados e colaboradores.					
14	O líder deve ser uma pessoa corajosa e que responda adequadamente aos desafios colocados no cumprimento das missões, em especial naquelas onde envolve maior risco.					
15	No cumprimento da missão, o líder deve preocupar-se com o bem-estar dos seus subordinados e colaboradores.					
16	É absolutamente necessário que o líder seja uma pessoa com carácter.					
17	O líder deve sempre procurar actuar com justiça na resolução de problemas decorrentes de situações de stress.					
18	Por vezes é necessário que o líder restrinja a iniciativa dos seus subordinados e colaboradores.					
19	É fundamental que o líder seja competente.					
20	O líder deve adoptar comportamentos nem sempre bem aceites pelos seus subordinados e colaboradores, mesmo que sejam necessários ao cumprimento da missão.					
21	O líder deve em todas as situações, tratar os seus subordinados e colaboradores com dignidade e respeito.					
22	Se necessário, o líder deve repreender os seus subordinados e colaboradores publicamente.					

Obrigado pela sua colaboração.



Apêndice 4 – Questionário⁴¹ aplicado sobre a Percepção (atitudes) de Liderança nos Líderes

Questionário – Percepção de Liderança

Instruções de resposta ao questionário:

1. O presente questionário enquadra-se no âmbito de um trabalho de investigação para o Curso de Estado-Maior Conjunto, intitulado “A Liderança em Ambiente de Stress” durante o desempenho de uma missão de uma Força Nacional Destacada (FND) para um Teatro de Operações com um elevado nível de Stress.
2. Este questionário versa um conjunto de temáticas relativas ao modo como os líderes percebem a liderança durante uma FDN sob Ambiente de Stress.
3. É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade, pois só assim será possível obter dados e conclusões fidedignas.
4. Esta auscultação constitui uma excelente ferramenta para dar a conhecer a sua percepção de liderança num Ambiente de Stress.
5. **Não há respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.
6. Este questionário é de natureza **confidencial**. O tratamento deste, por sua vez, é efectuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o **anonimato** é respeitado.
7. É muito importante a sua colaboração.

Quando terminar, coloque o questionário no respectivo envelope e faça-o chegar ao Oficial ou seu representante.

Tempo de Serviço: _____

Idade: _____

Posto: _____

Função Actual: _____

Funções desempenhadas: _____

⁴¹ Fonte: adaptado de Rego & Cunha, 2004: 354.



PERCEPÇÃO (ATITUDES) DE LIDERANÇA – LÍDERES

Seguidamente, são-lhe apresentadas diversas afirmações relativas ao seu comportamento e atitudes enquanto líder. Por favor, responda em que medida elas são (ou não) verdadeiras para a **missão desempenhada na FND, com particular relevância para as situações de stress** vividas. Para o efeito, recorra à seguinte escala, colocando à frente de cada afirmação o número correspondente.

A afirmação é
completamente
falsa

A afirmação é
completamente
verdadeira

	1	2	3	4	5	6
1	As nossas atitudes e acções devem estar de acordo com aquilo que dizemos.					
2	Devemos pautar pela honestidade.					
3	Devemos cumprir sempre a palavra dada.					
4	Devemos envolver os subordinados nas tomadas de decisão durante o cumprimento das missões.					
5	Devemos mostrar confiança nas capacidades dos nossos subordinados.					
6	É essencial transmitir sempre ordens precisas aos nossos subordinados.					
7	A informação deve ser transmitida atempadamente aos nossos subordinados.					
8	Devemos criticar os nossos subordinados quando é necessário, mas também os devemos elogiar quando merecem - actuando sempre de modo construtivo.					
9	Devemos ter sempre em elevada consideração os nossos subordinados.					
10	Devemos estar atentos aos problemas e objectivos dos nossos subordinados, durante as diferentes missões que desempenhamos.					
11	Devemos respeitar as opiniões dos nossos subordinados.					
12	Devemos reconhecer construtivamente perante os nossos subordinados quando ocorrem situações menos agradáveis, que eventualmente nós poderíamos ter evitado.					
13	Devemos assumir compromissos adequados e exequíveis com os nossos subordinados.					
14	Devemos ser corajosos face aos desafios colocados no cumprimento das missões, em especial naquelas que envolvem maior stress.					
15	Não nos devemos preocupar nada com o bem-estar dos nossos subordinados.					
16	O líder deve ser uma pessoa com carácter.					
17	Devemos sempre procurar actuar com justiça na resolução de problemas decorrentes de situações de stress.					
18	Devemos restringir a iniciativa dos nossos subordinados.					
19	O líder tem forçosamente que ser uma pessoa competente.					
20	Devemos adoptar comportamentos nem sempre aceites pelos nossos subordinados, se os acharmos como essenciais para o cumprimento da missão.					
21	Devemos tratar os nossos subordinados e colaboradores com dignidade e respeito.					
22	Se necessário, devemos repreender os nossos subordinados em público.					

Obrigado pela sua colaboração.



Apêndice 5 – Temáticas Abordadas nas Entrevistas

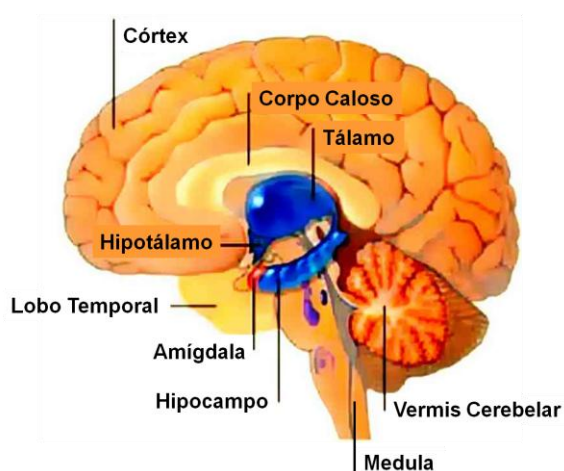
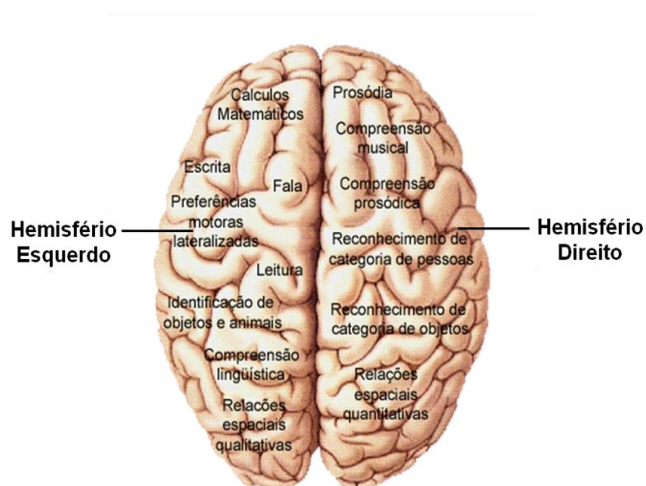
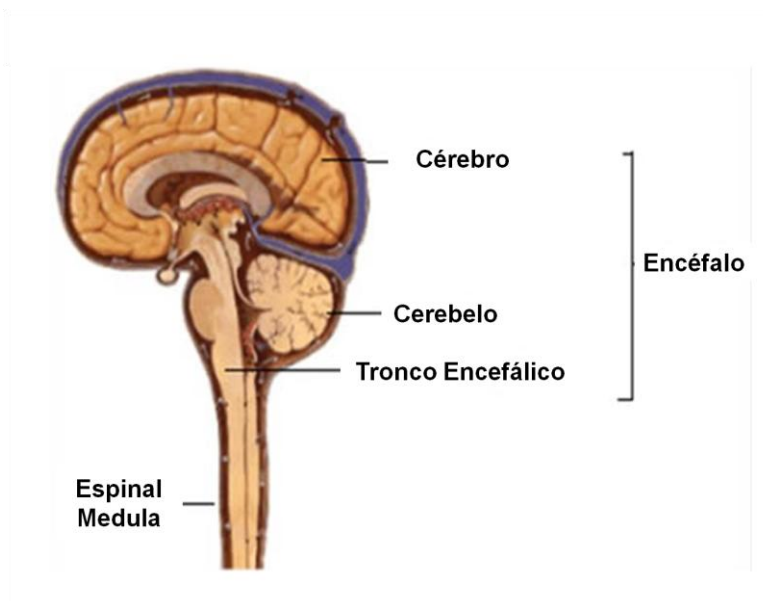
Temáticas Abordadas

As entrevistas efectuadas, procuram abordar de forma abrangente todos os pontos-chave do trabalho e primaram pelos seguintes princípios norteadores:

- 1- O Stress é benéfico para o cumprimento da missão; é prejudicial, ou será um misto de ambos?
- 2- Entre os tipos de personalidades A e B, qual é a que melhor permite lidar com o stress?
- 3- Quais foram as situações que lhe causaram mais stress? E aos seus Subordinados?
- 4- Acha que o líder desempenha melhor a sua missão sob situações de stress? E os subordinados?
- 5- Acha que um líder deverá possuir também capacidade para controlar o stress?
- 6- Acha que é possível controlar o stress nos subordinados?
- 7- É possível um líder identificar situações potenciadoras de stress nos seus subordinados, como forma de poder evitar essas situações ou comportamentos?
- 8- O stress (no líder e nos subordinados) é sempre prejudicial, ou poderá ser benéfico para a liderança?
- 9- O stress detectado no líder é “contagioso” aos subordinados?
- 10- O stress aumenta com a carga física e psicológica, ou é um “mito”?
- 11- Que mecanismos, devemos incutir aos subordinados para lidarem com o stress?
- 12- Qual o melhor factor que poderá reduzir o stress no subordinado:
Liderança ou o treino e habituação às situações ocorridas?
- 13- Quais os indicadores de eficácia que encontra num ambiente de stress?
- 14- Qual a sua percepção de liderança em ambientes de stress?
- 15- Quais são no seu entender as competências de liderança mais adequadas em ambientes de stress?
- 16- Qual a abordagem de liderança mais adequada em ambientes de stress?

Os comentários e respostas às questões formuladas, encontram-se vertidos ao longo do trabalho.

Apêndice 6 – Constituição do Sistema Nervoso Central⁴²



⁴² Imagens adaptadas de Portal São Francisco, Sistema Nervoso <http://www.afh.bio.br>.